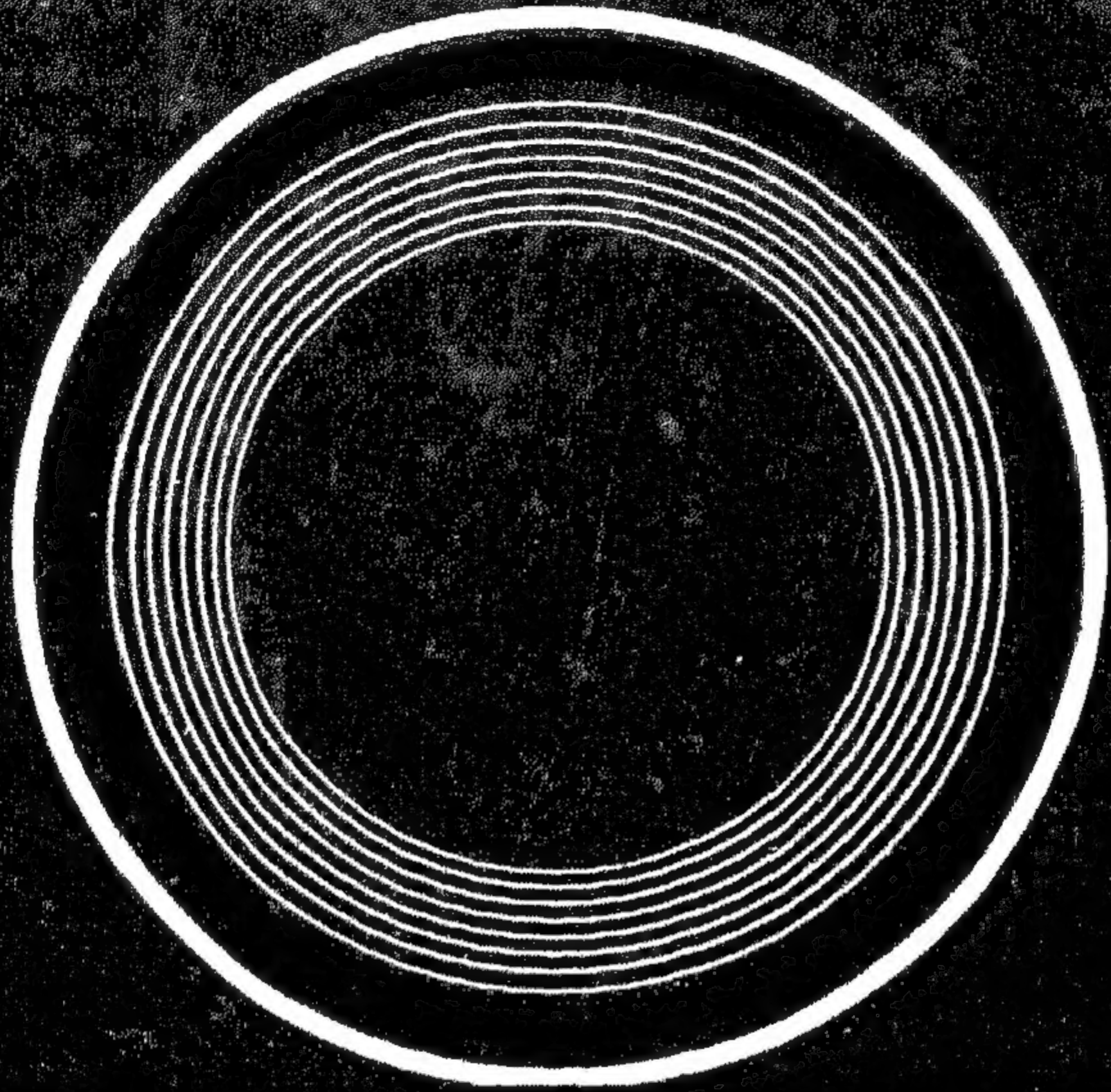


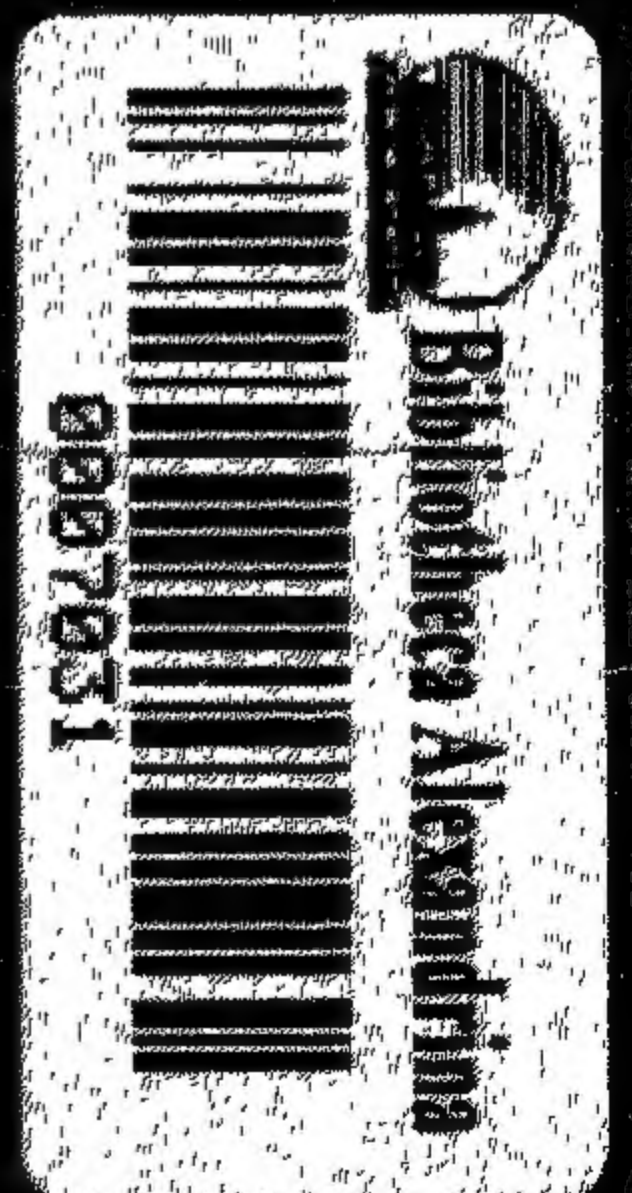
دكتور السيد حسيني



# النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم



دار المعارف









سلسلة علم الاجتماع المعاصر  
الكتاب الثامن عشر

البيروت - دار المعارف

٠١٠٥٩

# النظرية الاجتماعية ودراسة النظم

دكتور السيد الحسيني

استاذ علم الاجتماع  
كلية الآداب - جامعة عين شمس

الطبعة الخامسة

١٩٨٥



دار المعارف

الطبعة الأولى : ١٩٧٥

الطبعة الثانية : ١٩٧٧

الطبعة الثالثة : ١٩٨١

الطبعة الرابعة : ١٩٨٣

الطبعة الخامسة : ١٩٨٥

الناشر : دار المعارف - ١١١٩ كورنيش النيل - القاهرة - ج . م . ع



الى زوجتى

. التى تتحمل فى صمت عناء مهنتى

السيد الحسينى





# محتويات الكتاب

## الباب الأول

- ١١ الفصل الأول : موضوع الدراسة
- ٣٩ الفصل الثاني : النظريات الكلاسيكية في التنظيم
- ٤٠ **أولا : التصور الماركسي للتنظيم**
- ٤٦ **ثانيا : ماكس فيبر والنموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية**
- ٤٦ ١ - القضايا والمفاهيم الأساسية
- ٥٤ ٢ - النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي
- ٥٧ ٣ - الموقف المبيريقى للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي
- ٦٢ **ثالثا : ميشيلز ومشكلة الديمقراطية في التنظيم**
- ٦٥ **رابعا : نقد النظريات الكلاسيكية**
- ٧١ **الفصل الثالث : الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم**
- ٧٢ **أولا : الاتجاه البنائى الوظيفى في دراسة التنظيم**
- ٧٢ ١ - تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعى
- ٧٩ ٢ - روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية
- ٨٥ ٣ - فيليب سنزنيك ودنياميات التنظيم
- ٩١ ٤ - ألن جولدنر ووظيفة القواعد البيروقراطية
- ٩٦ ٥ - كاتز وكان والنسق المفتوح
- ٩٩ ٦ - نقد الاتجاه البنائى الوظيفى
- ١٠٥ **ثانيا : اتجاه النسق الاجتماعى الفنى في دراسة التنظيم**
- ١١٠ ١ - البدايات الحقيقية لاتجاه النسق الاجتماعى الفنى

١١٤	٢ - أبعاد اتجاه النسق الاجتماعي الفني
١١٥	٣ - نقد اتجاه النسق الاجتماعي الفني
١٢٣	<b>ثالثا : الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم</b>
١٢٣	١ - الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية
١٣٥	٢ - الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار
١٤١	٣ - نقد الاتجاه النفسي الاجتماعي
١٤٢	( ١ ) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية
١٤٦	( ب ) نقد للدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار
١٤٩	<b>الفصل الرابع : البحث الامبيرى لأبعاد التنظيم</b>
١٥٠	<b>أولا : الاختبار الامبيرى للمشكلات الكلاسيكية في التنظيم</b>
١٥١	١ - الاوليجاركية واستبدال الاهداف
١٥٥	٢ - الحرية والمبادأة
١٥٨	٣ - واقعية نموذج فيبر في التنظيم
١٦٧	<b>ثانيا : الأبعاد البنائية في التنظيم</b>
١٦٨	١ - الضبط والاتصال
١٧٧	٢ - الاهداف والفعالية
١٨٢	٣ - التغير البنائي في التنظيم
١٨٧	<b>ثالثا : ديناميات التنظيم</b>
٢٠٥	<b>الفصل الخامس : مدخل جديد لدراسة التنظيم</b>
٢٠٧	<b>أولا : نظرية التنظيم : نحو مزيد من الاكتمال النظرى</b>
٢١٨	<b>ثانيا : مقارنة التنظيمات : حل مقترح لمعضلة المنهج</b>
٢٣٥	<b>ثالثا : مستويات التحليل في دراسة التنظيم : نحو منظور واسع النطاق</b>

## الباب الثانى

٢٣٩	الأبعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية في تنظيمين صناعيين
٤٤١	<b>الفصل السادس : المنهج والأساليب القياسية مصريين تحليل مقارن</b>
٢٥٥	<b>الفصل السابع : الضبط والاتصال</b>



٢٥٦	أولا : القواعد البيروقراطية : وظيفتها وفعاليتها
٢٧٣	ثانيا : الاختصاص : وضوحه وطبيعته
٢٩١	ثالثا : الاتصال : قنواته واتجاهاته
٢٩٩	الفصل الثامن : التوازن ولتكامله
٣٠١	أولا : الأقسام لتنظيمية : ديناميات التكامل
٣٢٢	ثانيا : التنظيم كنسق : توازنه وتكامله
٣٤١	ثالثا : ديموقراطية الادارة : أبعادها وفعاليتها
٣٤٩	الفصل التاسع : الصراع والتغير
٣٥١	أولا : الصراع التنظيمي : مصادره وأنماطه
٣٧٩	ثانيا : التغير التنظيمي : عوامله ونطاقه
٤٠١	الفصل العاشر : الأهداف والمعوقات
٤٠٣	أولا : الأهداف التنظيمية : وفعاليتها
٤١٩	ثانيا : المعوقات التنظيمية : مظاهرها وخطورتها
٤٣٥	الفصل الحادي : عشر مناقشة نظرية ومنهجية
٤٣٦	أولا : مناقشة نظرية
٤٦٥	ثانيا : مناقشة منهجية
٤٧٤	ثالثا : ختام





# الباب الأول

النظرية والاطار التصوري





## الفصل الأول

### موضوع الدراسة

لعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه ، وتغلغله في كافة وجوه الحياة الاجتماعية حتى ليخيل الى المرء ان هذا العصر قد أصبح عصر التنظيمات . فلقد شهد القرن العشرون نمواً تنظيمياً واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحادة التي اصابته المجتمعات الحديثة ، وعاونت عليه بعض الاتجاهات الفكرية التي آمنت بان التنظيمات الحديثة هي أكثر الاشكال التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، وانها هي النتائج الحقيقية للحضارة الحديثة التي تؤمن بالترشيد والفعالية والكفاءة .

على ان التنظيمات ليست شيئاً جديداً. ابتدعه الانسان الحديث . فالتاريخ يشهد على أن الحضارات المختلفة قد أقامت تنظيمات عديدة لكي تحقق أهدافاً مختلفة . فالفرعون أنشأ تنظيمات مكنتهم من إقامة الاهرامات ، وأباطرة الصين استعانوا منذ آلاف السنين بتنظيمات عاونتهم على بناء مشروعات ري هائلة ، والرومان أقاموا تنظيمات تجارية معقدة حققت الأهداف التي كانوا يصبون اليها حينئذ . بيد أن التنظيمات التي شهدناها هذه الحضارات كانت محدودة النطاق ، فهي لم تكن تستوعب سوى جانب ضئيل جداً من أفراد المجتمع ، فضلاً عن أن الأسس التي كانت تستند اليها كانت أسساً تقليدية تبعد كثيراً عن الأسس الموضوعية التي تقوم عليها التنظيمات الحديثة (١) .

---

(١) ويكفي في هذا المجال الإشارة الى أن التنظيمات التي عرفتها الصين القديمة كانت لا تتطلب من الشخص الذي يريد الالتحاق بها أن تكون لديه معرفة متخصصة أو كفاءة فنية ، بل كانت تشترط أن تكون لديه معرفة =

وهناك عوامل عديدة أسهمت في حدوث النمو التنظيمي الذي شهدته المجتمعات الحديثة ، لعل أبرزها وأخطرها وزنا ، ذلك التباين الشديد الذي اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة ، وما فرضه ذلك التباين من إقامة تنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والنشاطات المستحدثة التي كانت نتاجا لتعدد الحياة الاجتماعية وتوسعها . وهكذا يبدو واضحا أن الدوافع التي حدثت بالمجتمعات القديمة الى إقامة تنظيمات تختلف عن تلك التي حدثت بالمجتمعات الحديثة الى إقامتها . ففي المجتمعات الأولى كان الملوك والباطرة ينشئون التنظيمات لكي يتمكنوا بواسطتها من تدعيم حكمهم وفرض إراداتهم ، ولكي يتمكنوا أيضا من القبض على مقاليد السلطة بسيطرتهم على هذه التنظيمات (١) . أما في المجتمعات الحديثة فلقد ظهرت التنظيمات لكي تواجه التباين الشديد الذي شهدته هذه المجتمعات ، والتنوع الذي أصبح خاصية تميزها ، والتغير الذي هو من أبرز سماتها .

وبالإضافة الى هذه التغيرات البنائية التي ساعدت على النمو التنظيمي الحديث ، هناك تغيرات ثقافية موازية لعبت دورا لا يستهان به في أحداث ثورة تنظيمية حديثة . ولقد بدت هذه التغيرات الثقافية واضحة في سيطرة قيم ثقافية حديثة تؤكد عموما الرشد ووضوح الهدف والفعالية والموضوعية والتخصص (٢) ، وهي قيم تسير مع روح التنظيمات الحديثة وجوهرها .

---

= فلسفية عامة وقدرة على الخطابة في الناس وقرص الشعر الرصين . كما أن الحياة الشخصية لعضو التنظيم لم تكن منفصلة عن التنظيم الذي ينتمي اليه . أما المكانة التي يحتلها في التنظيم والمكافآت التي يحصل عليها منه فكانت تتوقف على المكانة التي تحتلها أسرته في المجتمع انظر :

Etzioni, A., Modern Organization ; Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964 ; p. 106.

(١) Eisenstadt, S., « Bureaucracy, Bureaucratization and De-bureaucratization », Admin. Sci. Q., Vol. 4 ; 1959, p. 303.

(٢) Blau, P., Bureaucracy in Modern Society, W. Y. ; p. 33.

وما دراسة ماكس فيبر Weber عن « الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية » (١) إلا مثالا يعكس لنا بوضوح التغيرات الثقافية التي شهدتها للعصر الحديث ، وهي تغيرات تؤكد الرشد في كل مجالات الحياة . ولقد وجد هذا الرشد مجاله الحقيقي وظروفه المواتية في التنظيمات الحديثة التي تسعى أولا وقبل كل شيء الى تحقيق اهداف محددة تتطلب تبني نظرة رشيدة . نظرة تلائم أفضل تحقيق ممكن لهذه الأهداف .

هذا وقد اختلفت نظرة العلماء والمفكرين نحو النمو التنظيمي الهائل الذي شهدته المجتمعات الحديثة . فمنهم من حن الى الماضي حنيناً طاعياً ونعى على التنظيمات الحديثة سيطرتها على الفرد سيطرة كاملة ، افقدته معها حريته التي هي أعز ما لديه ، وسلبته القدرة على المبادرة التي هي أبرز علامات انسانية الانسان ، بحيث أصبح الانسان الحديث وحيدا غريباً لا يعدو أن يكون ترسا في آلة لا تتوقف لحظة عن الدوران . ومنهم من كان أقل تشاؤما فنظر الى القضية نظرة منصفة مبررا هذه الجوانب السالبة بتطور حتمي ونمو ضروري لا يخلوان من نفقات يتعين على الانسيان الحديث أن يدفعها ، وان النمو التنظيمي الحديث قد حمل في طياته عناصر ايجابية تدعمه ، أبرزها التعاون الذي يتطلبه التنظيم الحديث لكي يتمكن من البقاء والدوام ، ذلك التعاون الذي حل محل الاعتماد الذاتي الذي كانت تقوم عليه الاشكال التقليدية من التنظيم (٢) . ومنهم من كان أكثر تفاؤلا ، فنظر الى التنظيمات الحديثة بوصفها أدوات أو وسائل تضمن تحقيق الأهداف ، وأنها الشكل التنظيمي القادر على الوفاء بما تتطلبه المجتمعات الحديثة .

ومن العسير حسم هذه القضية حسما نظريا ، لأنها تنطوي على مشكلات بالغة التعقيد . لذلك يبدو لنا أن البحث الامبيرى يستطيع أن يوضح أبعاد هذه المشكلات ، كما أنه يستطيع أن يحول هذه التأملات النظرية الى شواهد واقعية تكشف عن الدور الذي تلعبه التنظيمات في المجتمعات

---

(١) Bendix, R., Max Weber : An Intellectual Portrait, N. Y., 1960, p. 165.

(٢) Whyte, W., Jr., The Organizational Man, N. Y., 1965, p. 96.

الحديثة ، والتأثيرات المختلفة التي تحدثها على الانسان (١) . حينئذ يمكننا التحقق مما اذا كان التنظيم سيدا يلهب بسياطه ظهور أعضائه ويسلبهم حريتهم ، أم أنه الوسيلة أو الأداة القادرة على تحقيق أهداف معينة بطريقة فعالة رشيدة .

وتقوئنى هذه النقطة الى توضيح المعنى الذى أقصده بالتنظيم ، وهو معنى لا يختلف كثيرا عن المعنى الشائع الذى يمنحه اياه الدارسون المحدثون . فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير (٢) . بيد أننا نقصد بالتنظيم معنى أكثر تحديدا . فهو كما سيستخدم على طول هذه الدراسة وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ، وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف . وقد تختلف مسميات التنظيم ، لكن جوهرها واحد لا يتغير . فقد يستخدم

---

(١) هذا على الرغم من النغمة السائدة التى نلاحظها فى بعض الأعمال النظرية والتى تحاول دائما الربط بين الترشييد وسعادة الانسان الحديث . ويدعم الذين يؤكدون العلاقة الايجابية بين الترشييد وسعادة الانسان وجهات نظرهم بقضية يعوزها التحقيق الامبيريقى ، وهى انه كلما قل اغتراب أعضاء التنظيم زادت كفايته وفعاليتة ، وأن الادارة الناجحة التى تقود التنظيم قيادة رشيدة تستطيع أن تحقق أقصى درجات السعادة والنوافق لأعضاء يخضعون لحياة تنظيمية بالغة الترشييد .

(٢) وهذا هو المعنى الذى يشير اليه المفهوم الواسع « التنظيم الاجتماعى » . فالتنظيم الاجتماعى يشير الى طائفة من الظواهر الاجتماعية. تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التى بمقتضاها يتخذ انسلوك الانسانى. طابعا نظاميا منظما منتظما أنظر :

«Cooley, C., Social Organization, N.Y., 1915 and Geer, A., Social Organization, N.Y., 1955 .



البعض مصطلح « البيروقراطية (١) » ، للإشارة الى المعنى الذى يقصد بمصطلح التنظيم . وقد يميل البعض الآخر الى استخدام مصطلحات محددة مثل « منظمة » ، أو « مؤسسة » ، ولكنها تشير أيضا الى المعنى الذى يتضمنه مصطلح التنظيم . وفى ضوء هذا التعريف يصبح التنظيم الاجتماعى (٢) خاصية أساسية لتلك الوحدة الاجتماعية التى سنتفق منذ الآن على وصفها « بالتنظيم » .

= وبعبارة أخرى فان التنظيم الاجتماعى يشير الى الأساليب التى تضمن انتظام السلوك بالشكل الذى يمكن ملاحظته ، وهو انتظام يتوقف على الظروف الاجتماعية التى يعيش فى ظلها الأفراد . أما عناصر التنظيم الاجتماعى بهذا المعنى فتشير الى توافر علاقات اجتماعية بين عدد كبير من الأفراد ، وتوافر معتقدات مشتركة توحد بينهم وتوجه سلوكهم . انظر :

Blau, P., Scott, R., Formal Organizations : A Comparative Approach, San Francisco, 1962, p. 2.

(١) سأستخدم مصطلح التنظيم فى أغلب مواضع هذه الدراسة . بيد اننا سنستخدم فى بعض الأحيان مصطلحي « التنظيم البيروقراطى » ، و « البيروقراطية » فى مواضع أخرى للإشارة الى مضمون مصطلح « التنظيم » . وهو استخدام فرضه علينا الموقف الذى نعالجه . وحينما نستخدم المصطلحين الأخيرين نعنى المعنى العلمى الحيادى لهما ، لا المعنى السلبنى الذى يربطه البعض بهما والذى يشير الى تعقد الاجراءات والروتين وبطء الاستجابة . الخ . واذن فمصطلح « التنظيم البيروقراطى » ، « البيروقراطية » ، اللذان سنفادفهما يشيران الى المعنى الذى قصده فيبر بهما .

(٢) ومع ذلك نجد بعض الدارسين يستخدمون مصطلح التنظيم الاجتماعى للإشارة الى المعنى الذى يتضمنه مصطلحي « التنظيم » و « البيروقراطية » . ويستند هؤلاء الدارسون الى تصور محدد هو أن عملية التنظيم الاجتماعى التى تتم من خلال التفاعل الاجتماعى تشكل فى نهاية الأمر انساقا تتحدد حدودها بوضوح ، تأخذ بأسباب الاستقرار البنائى التى تأخذ بها التنظيمات ، وتسعى الى خلق ثقافة مشتركة . وما تلبث بعد ذلك ان تنمو فيزداد حجمها وتعقد علاقاتها لتصبح فى النهاية درجة عالية من الصورية . انظر: مثالا على ذلك فى :

Oslen, M., The Proces of Social Organization, N.Y., 1968, pp. 64-83.

ولكى يتحقق للتنظيم وجوده ، عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ،  
عرسم أبعاد نشاطاته ، وتنظم الآمال التي يصبو الى تحقيقها ، وتوجهه نحو  
أمور يتعين عليه أن يكافح من أجلها اذا ما أراد للبقاء . وأهمية هذه الأهداف  
تكمن في أنها هي السند الذي يبرر وجوده ، والأساس الذي ينظم معايير  
وأحكامه ، والمحك الذي في ضوءه يمكن قياس فعاليته وقدرته على تحقيق هذه  
الأهداف بنجاح . هي - باختصار - علة وجوده ، ومصدر توجيهه . وعلى  
التنظيم بعد ذلك أن ينظم نشاطاته بطريقة تضمن أفضل تقسيم عمل ممكن  
يتولى بمقتضاه كل عضو فيه مهام وواجبات محددة يتعين عليه أدائها ، اذا  
ما أراد الاستمرار في عضويته ، ويؤدي هذه المهام طبقا لقواعد وأسس تنظم  
العمليات التي يقوم بها وتحدد خطواتها . وفي مقابل هذا الاداء يحصل العضو  
على مكافأة تختلف أشكالها باختلاف التنظيم . وبحكم عضوية الفرد في  
التنظيم يخضع لنظام رئاسي محدد ، فيه يكون مسئولوا عن الاعمال التي  
يؤديها والاعمال التي يؤديها رؤسوه ، بمقتضى تفويض للسلطة يعبر في  
نهاية الأمر عن تسلسل محدد للسلطة يتخذ في أغلب الأحوال شكلا مركزيا .  
ويخضع الفرد بعد ذلك لنظام اتصال معين يحدد القنوات والمسارات التي  
تنظيم العلاقات الرئاسية . وتشترك هذه الخصائص جميعها لتشكل طبقات  
اجتماعية متباينة ، ومستويات مهنية مختلفة تعبر كل منها عن مصالح  
مشتركة واهتمامات خاصة تختلف - ان لم تتعارض - مع المصالح والاهتمامات  
التي تعبر عنها الطبقات الاجتماعية والمستويات المهنية الأخرى ، مما يؤثر  
على بناء التنظيم ووظائفه (١) .

---

(١) وبهذا المعنى نستطيع أن نجد أمثلة واقعية عديدة على التنظيمات .  
فهي تشمل فيما تشمل الوحدات الاجتماعية التي تتوافر فيها كل الخصائص  
السابقة أو بعضها منها مثل المصانع ، والهيئات الحكومية التي تمارس الخدمة  
المدنية والجيش ، والمستشفيات ، والجامعات ، والبنوك ، والسجون ،  
والنقابات . . . الخ . فكل هذه الوحدات الاجتماعية انشئت لكي تحقق أهدافا  
محددة ، وتستعين - بدرجات متفاوتة - بعدد من التدابير والاجراءات التي  
تضمن بها تحقيق أهدافها .

ويلتقى تصورنا للتنظيم مع التصور الشائع (١) أنه بعض الجوانب • ولكنه يفتقر عنه في جوانب أخرى • ويبدو الالتقاء أوضح ما يكون في تأكيد الأبعاد البنائية التي تضمن تحقيق التنظيم لأهدافه ، وهي الأبعاد التي يعبر عنها تسلسل السلطة ، ونظام الاتصال ، وتقسيم العمل • الخ • أما الافتراق فيحدث عندما يؤكد تصورنا جوانب الصراع وتوزيع القوة والتغير في التنظيم ، وهو تصور سوف نزيده وضوحا وتفصيلا في مواضع كثيرة لاحقة •

ومن الواضح أن تصورنا للتنظيم تصور جامع غير مانع ، فهو يصف تلك الوحدات الاجتماعية التي اتفق العلماء على إطلاق مصطلح التنظيمات عليها • ولكنه لا يمنع من توافر خصائص التنظيم في وحدات اجتماعية قد لا ينطبق عليها مصطلح التنظيم بمعناه الضيق • ومع ذلك فسوف تظل خاصيتا الأهداف الواضحة الصريحة ، والنشأة المتعمدة المقصودة هما أبرز ما يميز التنظيم (٢) عن كافة أشكال الجماعات والوحدات الاجتماعية الأخرى •

---

(١) كما عبر عنه البنائيون الوظيفيون وعلى رأسهم ماكس فيبر • وبارسونز ، وجولدنر ، وميرتون •

(٢) وبهذا المعنى تكون التفرقة واضحة بين مصطلحي «التنظيم الرسمي» و «التنظيم غير الرسمي» • فالأخير يشير إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة للتنظيم • وتظهر هذه الممارسات عادة من خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم ، وتلك العلاقات التي لا تسير مع ما تحدده خريطة البناء التنظيمي • وتبدو التفرقة بين المصطلحين واضحة إذا ما أدركنا أن المصطلح الأول يعبر عن البيئة التنظيمية الحقيقية التي يعيش في ظلها أعضاء التنظيم ، بينما يعبر المصطلح الثاني عن الاستجابات التي تظهر في مواجهة هذه البيئة • انظر :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1939, pp. 537 ff.

وبرغم ما ينطوى عليه تعريفنا للتنظيم من قصور مصدره اتساعه واتاحته فرصة استيعاب وحدات اجتماعية أخرى ، الا أن ايجابيته تتضح اذا ما أدركنا المخاطر التي ترتبت على استعانة بعض الدارسين المحدثين بمحك واحد أو متغير محدد يستخدمونه لتعريف التنظيمات والتميز بينها . فاذا كان ايتزيوني Etzioni قد عرف التنظيم في ضوء « وضوح أهدافه وقدرتها على التعبير عما يقصده التنظيم » ، الا أنه قد واجه صعوبات بالغة حين حاول تحديد هذه الأهداف ، لأنها كثيرا ما تخضع للتغير المستمر والاستبدال الدائم ، فضلا عن مشكلات قياسها (١) ، وهي مشكلات لانستطيع التغاضي عنها ، لأنها ستجبر الدارس في نهاية الأمر على تبني النظرة التحيزية التي يقدمها المديرون والقائمون على التنظيم .

وعلى الرغم مما نلمسه من اتفاق ضمنى بين العلماء حول مفهوم التنظيم ، الا أن افتقاد تعريف محدد شامل له قد يثير في بعض الاحيان نوعا من البلبلة والغموض ، فضلا عن الصعوبات التي واجهها الذين يريدون الانطلاق من اطار تصورى معين يتضمن فهما محددا للتنظيم ، لانهم سيجدون أنفسهم مكبلين بمجموعة من المفاهيم والقضايا المحددة لاتعينهم على فهم شامل لبناء التنظيم ودينامياته . ويجوز ان هذا الموقف سيظل قائما لفترة مقبلة ، فوجهات النظر في دراسة التنظيم لاتزال بعيدة عن موضع الالتقاء ، والفهم الخاص للتنظيم لايزال قائما حتى في اكثر بحوث التنظيم حداثة .

ومهما يكن من امر الاختلاف بين العلماء المحدثين حول تعريف دقيق للتنظيم ، الا أن الشيء الذى يبعث على الاطمئنان أنهم حينما يستخدمون

---

(١) لان قياسها يسلم - بداءة - بوجود اتفاق عليها بين جميع الأفراد . وهذا ما اعترف به ايتزيوني نفسه في مقال نظري له ميز فيه بين نموذجين لتحليل التنظيمي : الأول هو نموذج الهدف ، والثانى نموذج النسق ، وحينما نسأل في الاخذ بالنموذج الأول لجأ الى النموذج الثانى ، وهو نموذج لايقبل عن الأول غموضا وتحيزا كما سأوضح في الفصل الثالث انظر :

Etzioni, A., «Two Approaches to Organizational Analysis : A Critique and Suggestion, «Admin. Sci. Q., Vol., 5, 1960, pp. 257-278.»



مصطلح التنظيم يقصدون الإشارة الى خصائص بنائية معينة بالذات مثل تقسيم العمل ، وبناء السلطة ، ونسق الاتصال ، ونظام المكافآت ، ووضوح الأهداف ، وهي خصائص اكدها أغلب من تصدى لمعالجة التنظيم . بيد أن الاختلاف نشأ حينما أراد الباحثون صياغة تعريفات دقيقة للتنظيم في ضوء الدور الذي تلعبه كل من هذه الخصائص في تحديد شكل التنظيم وطابعه .

وفي حدود هذا التصور العام للتنظيم يمكننا لقاء نظرة سريعة على الجهود النظرية والامبيريقية التي بذلت لاكتشاف جوانبه وابعاده . ولو أردنا التأريخ الدقيق لهذه الجهود قلنا أن سان سيمون Saint-Simon كان أول من سجل ظهور الاشكال التنظيمية الحديثة وحدد ملامحها ودورها في المجتمعات الحديثة . بيد أن معالجة سان سيمون للتنظيم جاءت جزءا من معالجة أشمل هي ظهور العلم الحديث وما نجم عنه من اتجاه عالمي ، اتجاه تتجه فيه السلطة نحو الاستناد المطلق الى المهارات العلمية والمعرفة الوضعية (١) .

على أن أهم وأخطر الجهود النظرية التي جاءت بعد سان سيمون ، كانت تلك التي قدمها كارل ماركس Marx وماكس فيبر Weber وروبرت ميشيلز Michels فلقد قدموا لنا تحليلات نظرية بالغة العمق تناولناها بشيء من التفصيل في الفصل التالي تحت عنوان « النظريات الكلاسيكية في التنظيم » ، وهي كلاسيكية لأنها تناولت التنظيم من منظور واسع ، مكنها من دراسة التأثير الذي أحدثه نمو التنظيمات الحديثة على بناء القوة في المجتمع ، ذلك البناء الذي يعبر عن جوانب ترتبط بجوهر حرية الانسان وصميم وجوده . وبغض النظر عن إختلاف معالجة هؤلاء المفكرين للتنظيم ، إلا أنهم اشتركوا في خاصية أساسية هي ، اهتمامهم بدراسة وتحليل المشكلات الناجمة عن الحضارة الصناعية ، ومعالجتهم لهذه المشكلات في ضوء الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات آنئذ .

---

(١) Gouldner, A., «Organizational Analysis» in Merton, R., et al., (eds.) Sociology Today, N.Y. ; 1959 ; pp. 400-401 .

فماركس يحلل التنظيمات البيروقراطية في ضوء مفاهيمه وتصوراته عن الصراع الطبقي ، وازمة الرأسمالية ، وحتمية المجتمع الشيوعي ، وفيبر ينطلق من تحليله من قضية أساسية هي ، أن التنظيم البيروقراطي شكل أو نمط من أنماط التنظيم يتصف بالعمومية ، ثم يدعم قضيته هذه بنموذج مثالي لايزال حتى الآن مصدرا لإلهام الدارسين المحدثين . أما ميشيلز فيتخذ موقفا يختلف عن موقف سلفيه . فالتنظيم عنده نظام للسيطرة السياسية وأداة تستخدمها دولة حاكمة تسعى قدر استطاعتها إلى إبعاد القوة عن مصدرها الشرعي لتكون في يدها أداة لخدمة مصالحها الخاصة .

ولقد شهد الربع الثاني من القرن العشرين اهتماما نظريا وامبيريقيا واسع النطاق في مجال دراسة التنظيمات . ويرجع هذا الاهتمام إلى عوامل عديدة لعل أهمها التقدم الذي حققته العلوم الانسانية بصفة عامة خلال هذه الفترة ؛ والذي أدى بدوره إلى أن أصبح التنظيم موضع اهتمام علوم الإدارة والنفوس والاقتصاد والسياسة والاجتماع . ولقد حاول دارسو هذه العلوم الاستفادة من نظرياتهم وتصوراتهم ومفاهيمهم في دراسة التنظيمات مما أدى في نهاية الأمر إلى وضع نظرية التنظيم في موقف صعب ، بدا على وجه الخصوص حينما ظهرت أطر تصورية مختلفة الاتجاهات والبزعات ، مما خلق إحساسا بفقدان الأمل في إقامة نظرية متكاملة في التنظيم .

ولسنا هنا في وضع يسمح بالاستطراد في تحليل أبعاد هذا الموقف الصعب ، فلقد خصصنا له فصلا كاملا أوضحنا فيه الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم ، ودرسنا باستفاضة ثلاثة اتجاهات نظرية أساسية هي الاتجاه البنائي الوظيفي ، واتجاه النسق الاجتماعي الفنى ، واتجاه الدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيم . ففي الاتجاه الأول قدم عدد من علماء الاجتماع إسهامات سوسيولوجية هامة في دراسة التنظيمات ، ونجحوا إلى حد كبير في الاستفادة من الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع في دراسة أبعاد التنظيم ودينامياته ، واستطاعوا بذلك تقديم إسهامات نظرية شكلت في مجموعها حوارا نظريا ممتعا . فتايلكوت بارسونز Parsons طبق نظريته الشهيرة عن « النسق الاجتماعي » في دراسة التنظيمات ، وروبرت ميرتون Merton أسهم إسهاما نظريا هاما عندما حاول اختبار نظرية ماكس فيبر في التنظيم ، ذاهبا إلى

إن نظرية التنظيم قد افتقدت بعدا هاما هو « المواقف الوظيفية » . وفيليب سلزنيك Selznick ينطلق من مفهوم « تفويض السلطة » الذي مكنه من دراسة ديناميات التنظيم ، وألفن جولدنر Gouldner يكشف عن الوظائف التي تؤديها القواعد في التنظيم ويخلص الى ضرورة تعديل الأحكام والقضايا التي قدمها فيبر ، وكاتز katz وكان kahn يتبنيان مفهوم « النسق المفتوح » ، لكي يكشفوا عن طبيعة العلاقة التي تربط بين التنظيم وبيئته (١) . وبرغم الاسهامات النظرية والامبيريقية الهامة التي قدمها البنائيون الموظفون لدراسة التنظيمات الا أنها لاتخلو من نقائص وثغرات ترجع - فيما اعتقد - الى الأساس الفكري الذي يقوم عليه الاتجاه البنائي الوظيفي ، والافكار التي ينهض عليها . فهو - كما نعلم - ينطلق من فكرة النسق التي تفترض - بل وتسلم - بأن كل اجزائه تتساند فيما بينها لتسهم في النهاية في تحقيق وحدته وتوازنه وتكامله ، وهي فكرة أوضحت في أكثر من موضع التحيز الايديولوجي الذي تنطوي عليه ، واغفالها للجوانب الدينامية في النسق التي أبرزها الصراع وتوزيع القوة والتغير . فضلا عن ذلك جاءت معالجة هؤلاء العلماء لبعض المفاهيم السوسيولوجية غامضة في بعض الاحيان بحيث يصعب تطبيقها تطبيقا دقيقا في دراسة التنظيمات . وأبرز هذه المفاهيم مفهومي الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة ، ومفهومي التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي . فلقد أوضحت الدراسات المتعاقبة صعوبة الفصل في بعض الاحيان بين ما هو ظاهر وما هو كامن ، وبين ما هو رسمي وما هو غير رسمي . وإذا ما أضفنا هذه النقطة الى التحيز الايديولوجي الكامن في مفهوم النسق ، استطعنا ان نزن بدقة اسهام هؤلاء العلماء في دراسة التنظيمات .

(١) ظهرت أعمال هؤلاء العلماء في المصادر التالية :

Parsons, T., «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 1, 1965, Nos. 1 and 2, pp. 63-85 and 224-239 ; Merton R., «Bureaucratic Structure and Personality», in Merton, R., et al., Reader in Bureaucracy, Glencol, 1952, pp. 261-272 ; Selznick, P., «An Approach to the Theory of Bureaucracy», Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943, pp. 47-54 ; and Foundations of the Theory of Organizations», Amer. Sociol. Rev., Vol. 13, 1948, pp. 25-35 ; Gouldner A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencol, Ill. : 1954 ; Katz, D., and Kahn, R., The Social Psychology of Organizations, N.Y., 1966.



وما يقال عن البنائيين الوظيفيين يقال أيضا عن ابنائهم الشرعيين أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفنى . فلقد انطلقوا أيضا من مفهوم النسق ، ولكنهم أرادوا تجنب الخطأ الذى وقع فيه أسلافهم ، فمنحوا مفهوم النسق معنى يتسع ليشمل العلاقات المتبادلة بين كل من التكنولوجيا والبيئة وعواطف الأفراد والشكل التنظيمى . ثم قدم أبرز ممثليهم أمثال وليام فوت هولايت Whyte وروبرت بلونر Blauner وبيرنز Burns وستوكر stalker إسهامات امبيريقية خالصة (١) لا يخلو بعضها من طرافه وجدية ، لأنهم وجدوا فيما قدمه البنائيون من جهود نظرية عوناً لهم وسنداً ، فكفاهم ذلك مشقة البحث عن أطر نظرية جديدة . وهذا هو السبب الذى دفعنى الى القول بأن الاتجاه الفكرى الذى انطلق منه أصحاب اتجاه النسق الاجتماعى الفنى ينطوى أيضاً على تحيز ايديولوجى بدا أوضح ما يكون فى اغفال مصادر التغيير وأسباب الصراع فى التنظيم ، هذا فضلاً عن التضييل الذى نشأ عن مماثلتهم التنظيم بالكائن العضوى ، وهى مماثلة أضعف من أن يوجه إليها النقد هنا . وكان من نتيجة ذلك كله غموض الأحكام والقضايا التى توصل إليها علماء هذا الاتجاه ، ففيها يصعب التمييز بين ما هو كائن وبين ما ينبغى أن يكون .

ولقد عاصر الاتجاهين النظريين السابقين اتجاه نظرى ثالث يختلف عنهما أشد الاختلاف هو الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم . ويضم هذا الاتجاه كل الذين حاولوا الافادة من بعض مفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيمات . وبرغم تنوع وتعدد إسهامات علماء هذا الاتجاه ، إلا أنه من اليسير التمييز بين اتجاهين نظريين فرعيين : الأول هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية فى التنظيم ، والثانى هو الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم .

(١) تعبر الدراسات والمقالات التالية تعبيراً دقيقاً عن هذه الإسهامات الامبيريقية :

Whyte, W.F., «An Interaction Approach to the Theory of Organizations», in Haire, M., ( eds. ) Modern Organization Theory, N.Y., 1959 ; pp. 155-183 ; Blauner, R., Alienation and Freedom : The Factory Worker and his Industry, Chicago, 1964 ; Burns, I and Stalker, G., The Management of Innovation, London : Tavistock, 1961.



أما الاتجاه النظرى الفرعى الأول فيمثل حركة فكرية متنوعة متغيرة . يضم اسهامات متنوعة فى دراسة التنظيمات . والمثال الكلاسيكى الذى يعبر عن هذا الاتجاه هو دراسات هاوثرن Hawthorne الشهيرة ، ودراسات العلماء الذين استعانوا بمفهوم « التفاعل » أمثال تشابل Chapple وأرنسبرج Arensberg وجورج هومانز Homans ، وهى دراسات انطلقت بشكل مباشر من مفهوم « النفس المتوازن (١) » ، ذلك النسق الذى يتألف من ثلاثة عناصر أساسية هى : العواطف والنشاطات والتفاعل . بيد أن هذا الاتجاه النظرى الفرعى اتخذ خلال السنوات الأخيرة مسالك مختلفة تعكس بصفة عامة التأثير المتزايد الذى أحدثته مفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة التنظيم . وليس من الغريب أن نجد تراث التنظيم يزخر بعد ذلك بمفاهيم سيكولوجية تحاول تفسير الظواهر التنظيمية تفسيراً سيكولوجياً خالصاً ، أما فى ضوء حاجة الفرد الى التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات معهم ، أو فى ضوء سعيه الدائم لتحقيق ذاته ، أو فى ضوء الدوافع العديدة التى تدفعه وتوجهه نحو تحقيق حاجات مختلفة . وفى إطار هذه المفاهيم قدم زاليزنيك Zalesnik ومجريجور McGregor ورينسيس ليكتر Likert وأرجريس Argyris اسهامات عديدة بعضها نظرى والبعض الآخر امبيريقى (٢) ، ولكنها تعبر جميعاً عن نظرة محددة وتصور خاص للتنظيم .

على أننى أعتقد أن اضعف ما فى هذا الاتجاه النظرى الفرعى تأكيد المطلق لتوازن النسق وتكامله وإغفاله الصريح لصراعاته وتفككه ، وهو فى

#### (١) انظر على سبيل المثال :

Arensberg, C., Research in Industrial Human Relations : A Critical Appraisal, N.Y., 1957 ; and Homans, G., Human Group, N.Y.; 1950.

#### (٢) انظر :

Zalesnik, A., and Moment, D., The Dynamics of Interpersonal Behavior, N.Y. ; 1964 ; McGregor, D., Leadership and Motivation, Cambridge, Mass. : M.I.T. ; 1966 ; Likert, R. ; New patterns of Management N.Y. ; 1961 ; Argyris, C., Integrating the Individual and the Organization, N.Y. ; 1964.

ذلك يماثل تماما الاتجاه البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيمات • بيد أن جوانب الضعف فى اتجاه العلاقات الانسانية تزداد خطورة اذا ما أدركنا تفسيره للصراع الذى قد ينشأ فى التنظيم ، وهو تفسير قاصر الى أبعد حد ، لأنه نظر الى الصراع على أنه حالة مرضية علاجها اقامة نظام اتصال جيد وادخال حوافز جديدة (١) ، وهذا فى حقيقة الأمر تبسيط مبالغ فيه لمشكلة من أعقد وأهم المشكلات التى تواجهها التنظيمات الحديثة • وليس من الصعب علينا بعد ذلك أن نكتشف الأسباب التى أضعفت من موقف هذا الاتجاه • فلقد استعان فى دراساته بمفاهيم علم النفس الاجتماعى فى دراسة ظواهر تنظيمية تعجز هذه المفاهيم عن تفسيرها تفسيراً كاملاً بحكم نطاقها المحدود الذى يدور حول الفرد والجماعة الصغيرة • وهذا هو السبب الذى دفع أصحاب هذا الاتجاه الى رد المشكلات التنظيمية العامة الى المشكلات التى تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة الصغيرة • واذا ما أضفنا الى ذلك كله الاعتبارات الايديولوجية الكامنة وراء هذا الاتجاه ، والظروف التاريخية التى أحاطت بنشأته ، أمكننا وزن الاسهام الذى قدمه لنظرية التنظيم وزناً دقيقاً •

وينطلق الاتجاه النظرى الفرعى الثانى من تصور مختلف الى حد ما ، جعله يزعم تقديم نظرية متكاملة فى التنظيم من خلال فهم عملية صنع القرار ، فالسلوك فى التنظيم - كما يقول هيربرت سيمون (٢) Simon رائد هذا الاتجاه - سلوك هادف أولاً وقبل كل شئ • فالناس ينتظمون فى تنظيمات لكي يحققوا هدفاً مشتركاً ، وفى مقابل ذلك يسعى التنظيم الى تحقيق أفضل وأدق وأكمل تنسيق ممكن بين نشاطات الافراد ، مما يجعل من عملية صنع القرار أساساً

(١) ولست أنكر قيمة الأساليب التى قدمها هذا الاتجاه: مثل: تحسين أساليب الاتصال ، وادخال الحوافز ، وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين ... الخ ولكنى أنكر على الذين يؤمنون بها ايماناً مطلقاً قولهم بانها أفضل الأساليب التى يمكن أن تستخدمها الادارة • فمثل هذا القول يتطلب أولاً دراسة كاملة لمدى ملائمة هذه الأساليب للتنظيمات المختلفة ، كما يتطلب بعد ذلك تحريرها من الاعتبارات الايديولوجية التى سبغت نشأتها •

(٢) Simon, H., Administrative Behavior, N.Y. ; and his Models of Man, N.Y. ; 1951.

ينسند اليه التنظيم ، وعليه يدير أموره وينظم نشاطاته . ويتطلب صنع إقامة مقابلة بين المكافآت التي يحصل عليها من التنظيم والاعمال التي يؤديها يصدر الفرد قراره ، وهي معطيات بعضها قيمي والبعض الآخر واقعي . أما عضوية الفرد في التنظيم فتخضع لنوع من الموازنة بمقتضاها يحاول الفرد إقامة مقابلة بين المكافآت التي يحصل عليها من التنظيم والاعمال التي يؤديها اليه . وعلى أساس هذه الموازنة يقرر الفرد ما اذا كان يريد الاستمرار في عضوية التنظيم أو يتركه باحثا عن موازنة أخرى تحقق مآربه ومصالحه . وما ينطبق على الفرد ينطبق على التنظيم . فالأخير يوازن أيضا بين المكافآت التي يقدمها لأعضائه وبين مقدار الاعمال التي يؤدونها له . وبمقتضى هذه الموازنة يتخذ قراراته الهامة . وخلال السنوات الأخيرة طرأت تغيرات هامة على هذا الاتجاه النظري لعل أهمها استخدام مفاهيم السببرنطيقا التي تشير بصفة عامة الى ظاهرتي الاتصال والتحكم في النسق .

وما يقال عن اتجاه العلاقات الانسانية يقال أيضا عن اتجاه صنع القرار . فالأخير عالج مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، راعيا أنه يقدم محاولة تكاملية لفهم التنظيم في ضوء عملية صنع القرار فيه ، وهي محاولة بدا فشلها واضحا لانها التزمت ببرمج تعجز مفاهيم علم النفس الاجتماعي وحدها عن تحقيقه ، فضلا عن التضييل الايديولوجي الذي انطوت عايه معالجة هذا الاتجاه لفكرة الموازية التي يقيمها الفرد بين ما يقدمه للتنظيم وما يحصل عليه منه . واذا ما اصفنا الى ذلك كله الزيف الذي ينطوي عليه تطبيق مفاهيم السببرنطيقا على التنظيم ، استطعنا أن ندرك مدى قصور هذا الاتجاه وتجاهله لمشكلات توزيع القوة والصراع والتغير في التنظيم ، وهي مشكلات تستطيع أن تسهم بحق في فهم تكاملي حقيقي لما يجري في التنظيم .

ومن الطبيعي أن تنعكس الاتجاهات النظرية السابقة على البحث الامبيريقى الذي نما نموا ملحوظا ابتداء من ثلاثينيات هذا القرن . لذلك جاءت نتائج البحوث الامبيريقية تعبيرا واقعيا دقيقا عن هذه الاتجاهات ، الا اذا استثنينا بعض المحاولات الايجابية التقدمية التي لفتت الأنظار الى جوانب كانت مغلقة على البحث السوسولوجى للتنظيم ، وهي جوانب تعبر

بصفة عامة عن دينامياته المتمثلة في الصراع وتوزيع القوة والتغير . ولقد اتخذ البحث الامبيرى مسالك متعددة تعبر بدقة عن طبيعة الاسهامات النظرية التى ظهرت في مجال التنظيم . فثمة دراسات حاولت التحقق من القضايا الكلاسيكية التى اثارها رواد نظرية التنظيم أمثال ماركس وفيلبر وميشلز ، بيد أنها لاتزال دراسات محدودة النطاق ، ذلك لأن هذه القضايا تنطوى على خصائص تجعل من الصعب اختبارها اختباراً واقعياً دقيقاً .

على أننا لانستطيع ان نغفل الإشارة الى الدراسة الامبيريقية الرائدة التى قام بها سيمور ليست Lipset عن « ديموقراطية النقابة (١) » ، وهى دراسة حاولت اختبار تصور ميشلز عن حتمية الأوليغاركية فى التنظيمات الحديثة كما لا نستطيع ان نقلل من أهمية دراسة بلونر (٢) Blauner عن اغتراب العمال الصناعيين ، برغم تحفظاتنا على منهجه والنتائج التى توصل اليها .

ومهما يكن من أمر تنوع اهتمامات الدراسات الامبيريقية وتعدد اتجاهاتها ونزعاتها ، الا أن النموذج المثالى للتنظيم الذى قدمه ماكس فيبر لايزال يمثل حتى الآن مصدراً لالهام الدارسين المعاصرين ، خاصة المعنيين منهم ببحث الجوانب البنائية فى التنظيم . بيد أن موقفنا من هذا النموذج يختلف عن موقف كثير من دارسى التنظيم فى نقطة أساسية هى أنه برغم ايماننا الشديد بقدرة هذا النموذج على تفسير بناء التنظيمات الحديثة ، الا أنه لايعبر عن ذلك الجانب الذى يتصل باستقرار التنظيم وسكونه .

لقد جاء النموذج خالياً من أية إشارة تشير الى أن التنظيم يمكن أن يشهد تغيراً لأى سبب من الاسباب ، أو صراعاً بين أفراد حول توزيع مصادر القوة فيه . ومن هنا يبدو اختلافنا واضحاً مع الذين يقصرون اهتمامهم بنموذج فيبر على مدى مطابقة عناصره للسمات البنائية للتنظيمات الحديثة ، ناسين أو متناسين أن هذا النموذج لم يعبر عن الجانب الدينامى للتنظيم الذى هو أخطر الجوانب المؤثرة على التنظيمات الحديثة .

وليس من الصعب علينا بعد ذلك ان جانباً كبيراً من البحث الامبيريقى

(١) Lipset, et al.. Union Democracy, Glencoe, 1965.

(٢) Blauner R.. op. cit.



الحديث قد خضع للتأثيرات الايديولوجية والافكار المتحيزة الكامنة في بعض الاتجاهات لنظرية ، وعلى الاخص تلك التي سلمت تسليما مطلقا بكل ابعاد مفهوم « النسق » . ومن الانصاف أن نستثنى من ذلك بعض الدراسات انتقمية التي حاول فيها أصحابها التحرر من عبودية قضية التناغم التي يتوهم عليها مفهوم النسق . ولقد مكنهم هذا التحرر من تقديم تحليلات امبيريقية رائعة كشفوا فيها عن الصراع الذي كان ينشأ بين الجماعات ذات المصالح المختلفة ، وأوضحوا الميكانيزمات المختلفة التي كانت تستعين بها هذه الجماعات في تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها الخاصة . بعبارة أخرى قدم لنا هؤلاء الدارسون صورة جديدة للانسان الحديث في التنظيم تختلف نهاما عن الصورة الجانبية التي قدمها اولئك الذين خضعوا لأسر مفهوم النسق بمعناه الضيق . ان الانسان في التنظيم ليس مجرد ترس في آلة لا تكف عن الدوران كما صوره فيبر ، وليس مجرد مجموعة من المشاعر والأحاسيس تدفعه دفعا الى الاندماج مع الآخرين والارتباط بهم كما يذهب أصحاب العلاقات الانسانية ، وليس مجرد نسق فرعى يؤدي وظيفة تكاملية انسق ! كبر وأشمل كما يذهب البنائيون الوظيفيون ؛ انه أيضا انسان سياسي يسعى الى الحصول على مزيد من القوة والسلطة ، ويكافح من أجلهما ما استطاع الى ذلك سبيلا .

ولنا أن نتوقع بعد كل ما سبق أن أغلب التحليلات الامبيريقية في التنظيم جاءت تحليلات ضيقة النطاق الى أبعد حد ، الا اذا استثنينا جانبا من تحليلات علماء الاجتماع الوظيفيين ، لأنهم بحكم منظورهم السوسيولوجي استطاعوا تحليل التنظيمات في ضوء مفاهيم أكثر شمولاً واتساعاً . فأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية حاولوا رد المشكلات التنظيمية الى المشكلات التي يعاني منها الفرد أو الجماعة الصغيرة . ومثل هذا الرد يعنى تجاهل المشكلات التي تحدث على مستوى التنظيم ، وهي مشكلات لا تقل أهمية وخطورة عن تلك التي تنشأ على مستوى الفرد أو الجماعة الصغيرة .

وتواجه الدراسات الامبيريقية مشكلات منهجية عديدة لعل أهمها وأخطرهما وزنا مشكلة المقارنة بين التنظيمات . وتعود جذور هذه المشكلة الى الصراع الذي قد يقع فيه الدارس حينما يريد أن يحقق هدفين في وقت واحد :

الأول هو الفهم لبناء التنظيم ودينامياته ، والثاني هو تعميم النتائج التي يتوصل إليها على تنظيمات أخرى . فتحقيق الهدف الأول يتطلب التصحية بما يتيح تحقيق الهدف الثاني وهو المقارنة والوصول الى تعميمات تصدق على أكبر عدد ممكن من التنظيمات ، بينما يقتضى تحقيق الهدف الثانى انتصحية بما يتيح الهدف الأول من فرصة النفاذ الى التنظيم وفهمه فهما عميقا . ومن الصعب تحليل أبعاد هذه المشكلة دون فهم التطور التاريخى الذى مر به البحث الامبيريقى للتنظيمات . فلقد بدأ هذا البحث فى شكل دراسات ناول كل منها تنظيم بعينه وكشف عن ظواهر ومشكلات تنظيمية معينة . بيد أن الدارسين المحدثين أحسوا بعد ذلك أن مثل هذه الدراسات لا تحقق لنظرية التنظيم أهداف المقارنة والتعميم ، فبدأوا بإجراء دراسات مقارنة ومسوح شاملة لعدد كبير من التنظيمات ، مما اضطرهم الى التخلي عن اعتبارات العمق ، والاكتفاء بجمع بيانات عامة تتناول الخصائص البنائية لأكبر عدد ممكن من التنظيمات .

وإذا ما أمعنا النظر مرة ثانية فى تاريخ الاهتمام بدراسة التنظيمات ، لاحظنا أن هذا الاهتمام قد اتخذ نمطا محددا جاء تعبيرا مثاليا عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى سادت الاقطار الغربية ابتداء من عشرينيات هذا القرن . فالدراسة الشهيرة التى أجراها روثلسبيرجر Roethlisberger ووليام ديكسون (١) Dickson فى أواخر ثلاثينيات هذا القرن ، وكذلك دراسة فريدريك تايلور (٢) Taylor كانت بمثابة رد فعل أو اجابة على تساؤلات ملحة طرحها الذين يحتلون مراكز السلطة وقتئذ ، وخاصة المديرون وأصحاب المشروعات . وعلى الرغم من أن دارسى التنظيم المحدثين لا يزالون يخضعون لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى خضع لها أسلافهم ، إلا أنهم قد حولوا اهتمامهم من مجرد التشخيص الى محاولة تطبيق مفاهيم نظرية تحليلية وأطر تصورية مختلفة بهدف فهم الحياة التنظيمية فهما علميا دقيقا . وهذا هو السبب فى أنهم قد

---

(١) Roethlisberger, F. and Dickson, W. ; Management and the Worker, Cambridge Mass. ; Harvard ; 1939.  
(٢) Taylor, F., The Principles of Scientific Management ; N.Y. ; 1913.

ممكنوا من اشارة تساؤلات نجل عن الحصر . وانتهوا الى اجابات تحمل  
ضجعا علميا امبيريقيا قويا استطاعت أن تسهم في اثراء نظرية التنظيم .

ومن السمات الأساسية التي تميز اسهامات المحدثين من دارسي التنظيم  
اتساع نطاق اهتمامهم بدراسة التنظيمات وتبنيهم لوجهات نظر أوسع ، بدا  
أوضح ما يكون في اهتمامهم بدراسة العلاقات المتبادلة بين جوانب أو مظاهر  
التنظيم المختلفه . ويبدو تفوقهم في هذا المجال على أسلافهم اذا ما علمنا أن  
أعمال هذا السلف لم تتناول سوى جانباً واحداً من جوانب التنظيم العديدة ،  
مغفلة جوانب أخرى لاتقل أهمية وخطورة عن تلك الجوانب التي أولتها  
اهتماماتها . ونستطيع أن نضيف الى ما سبق نقطة هامة هي أن أعمال السلف  
قد تبنت تصورا ضيقا للتنظيمات فقصرته على التنظيمات الصناعية ، ثم  
درست هذه التنظيمات بوصفها عوامل مستقلة بذاتها . لذلك جاءت هذه الأعمال  
خالية من ايه اشارة للتأثيرات التي تمارسها البيئة على التنظيمات .

ولست أقصد بما ذكرته التقليل من شأن الاسهام الذي قدمه الرعيل  
الأول لنظرية التنظيم وتمجيد الاسهامات العديدة التي قدمها دارسو التنظيم  
المحدثون . فالأخيرة تعاني بطبيعة الحال من ثغرات ونقائص أشرت الى  
بعضها قبل قليل وسأناقشها بالتفصيل في الفصلين الثالث والخامس . وأخطر  
هذه النقائص - فيما أعتقد - هو التسليم المطلق بمفهوم « النسق » في دراسة  
التنظيم ، وهو تسليم عاق الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسات التنظيم  
عن دراسة مشكلات التغير والصراع وتوزيع القوة . وبرغم ايماني بأن  
مفهوم « النسق » قد مكن الدارسين المحدثين من فهم العلاقات المتبادلة بين  
عناصر التنظيم ، واتساع نطاق تحليل التنظيمات ، واكتشاف الدور الذي  
تمارسه البيئة على التنظيمات ، وتحديد الميكانزمات التي تستعين بها  
التنظيمات في اشباع حاجاتها مما كان له أكبر الاثر في دفع نظرية التنظيم  
خطوات الى الأمام ، برغم ايماني بذلك كله ، الا أنني لازلت أعتقد أن الأخذ  
المطلق بمفهوم « النسق » قد حصر نظرية التنظيم في مجال ضيق وأبعدها عن  
ادراك عناصر وإبعاد تستطيع أن تفسر ما يحدث في التنظيم تفسيراً عميقاً  
مدقبقاً . وليس أدل على ذلك من قول بيرسي كوهن Cohen في مؤلف حديث  
لله : « أعتقد أن أضعف ما يتضمنه مفهوم النسق كما استخدمه اللذين يؤمنون



به ايمانا مطلقا هو عدم قدرته على تفسير التغير . ذلك التغير الذى لا ينشأ فقط عن حاجات النسق ، بل ينشأ عن التفاعل الذى يسود بين الأفراد المدفوعين نحو اهداف مختلفة (١) ، .

وفي ضوء كل ما سبق أستطيع ان أعرض بايجاز التصور النظرى والمنهجى الذى ستنطلق منه هذه الدراسة (٢) . فالتنظيم كما ندركه نسق اجتماعى موجه نحو تحقيق اهداف محددة . ويتضمن هذا النسق عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكى يتمكن من أداء وظائفه ، وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعاته المختلفة ، تلك الجماعات التى لديها مصالح واهتمامات متباينة ان لم تكن متعارضة . ومن الواضح أن هذه القضية تستند الى قضية أخرى هى أن التنظيم يتضمن جماعات متباينة وطبقات متفاوتة لكل منها مصالحها الخاصة التى تسعى الى ترشيدها ، ولكل منها اهدافها الخاصة التى تتمثل فى الحصول على مزيد من القوة والسلطة والنفوذ (٣) . ويؤدى الصراع الذى ينشأ بين أعضاء التنظيم وظيفة هامة ولا يوجد التنظيم فى فراغ ، ذلك لأنه يعد نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل هو المجتمع . وبمقتضى هذا التصور يخضع التنظيم لمؤثرات عديدة

---

Cohen, P., Modern Social Theory, London, Heinemann, (١)  
1968

(٢) يمكننا أن نجد مناقشة تفصيلية لهذا التصور فى الفصل الخامس من هذا الكتاب .

(٣) يبدو هنا بوضوح تأثرنا النظرى ببعض الدارسين الأوربيين الذين كشفوا عن قصور مفهوم النسق أمثال دارندورف Drhrendorf وجون ركبس Rex انظر :

Dahrendrof, R., «Out of Utopia : towards a Reorientation of Sociological Analysis», Amer. J. Sociol. Vol. 64, 1958, pp. 115-127 ; and Rex, J., ; key Problems of Sociological Theory, London, 1961.

كما لانستطيع أن ننكر تأثرنا ببعض الأعمال النظرية والامبيريقية التى قدمها علماء امريكيون تقدميون أمثال ميلفيل دالتون Dalton وشيرمان كروب Krupp انظر :

Dalton, M., Men Who Manage, N.Y., 1959 ; and Krupp. S., Pattern in Organization Analysis : A Critical Examination, Philadelphia : Chilton, 1961.



تتمثل في أحداث تغيرات بنائية مختلفة الاتجاهات والأشكال . فالتنظيم إذن ليس بناء ساكناً تماماً يسعى إلى تحقيق هدف محدد كما يصوره الذين يأخذون بمفهوم « النسق » ، أخذاً مطلقاً ، ولكنه مزيج من أبعاد بنائية ومتغيرات اجتماعية لا تكف جميعها لحظة عن التغير . ودراسة هذا التغير تستطيع أن تمدنا بصورة صادقة معبرة لما يجري في التنظيم من ديناميات وميكانيزمات . تتخذ أشكالاً مختلفة ومستويات متباينة . فالمجتمع هو مصدر موارده البشرية والمادية والتكنولوجية ، وعليه يعتمد التنظيم في رسم أبعاده سياسته وإيديولوجيته . بيد أن التنظيم يمارس في الوقت ذاته تأثيراً من نوع مختلف على المجتمع ، مصدره الوظيفة التي يؤديها له ، والتي من خلالها يسهم في تشكيل سياسة المجتمع الذي هو جزء منه . ويتسق تصورنا هذا مع الجانب الإيجابي الذي عبر عنه التقدميون الذين اهتموا بتطوير الاتجاه البنائي الوظيفي بإدخالهم مفهوم « النسق المفتوح » ، وهو مفهوم يسمح بمعالجة التنظيم في ضوء التأثيرات المتبادلة بينه وبين كل من المجتمع والبيئة ، كما أنه يسمح بدراسة بعض الجوانب الهامة التي أغفلها الذين صوروا التنظيم على أنه « نسق مقفل » ، مكتف ذاتياً . بعبارة أخرى يسمح تصورنا للتنظيم بدراسة مدى الاتساق أو التباين بين إيديولوجية المجتمع وإيديولوجية التنظيم ، والوظيفة التي تحققها الأخيرة للأولى ، مما يتيح الفرصة لمعالجة قضايا واسعة تنصل اتصالاً وثيقاً بالأساس الذي يقوم عليه التنظيم ، والمبدأ الذي يستند إليه .

وإذا كان التنظيم نسقاً اجتماعياً موجه نحو تحقيق أهداف محددة . فإنه يستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة وتدابير مختلفة ترسم في النهاية أبعاده البنائية التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل التسلسل الرئاسي ، وتقسيم العمل ، وقنوات الاتصال ، وتحديد المهام ، ونظام المكافآت . بيد أن دور هذه الخصائص لا يقتصر على ارتباطها بتحقيق أهداف التنظيم ، فهي ترتبط بعد ذلك بمتغيرات أو عمليات اجتماعية لارتباطها خاصاً يعبر في نهاية الأمر عن قدرة التنظيم وكفاءته وفعاليته . فتقسيم العمل الذي يعد بعداً بنائياً لا ينفصل عن الصراع الذي ينشأ بين جماعات العمل ، ولا ينفصل عن المنافسة التي تدور بين قوى الأدوار المختلفة من أجل الحصول على مزيد من القوة والسلطة . والتسلسل الرئاسي الذي

يعد هو الآخر بعدا بنائيا لاينفصل عن مشكلات توزيع القوة في التنظيم . وما يفرضه هذا التوزيع من ظهور علاقات اجتماعية مختلفة الاشكال .

ولا نستطيع تصور دراسة الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية في التنظيم دون دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية ، ذلك لأن هذه المعوقات صادرة في المحل الأول عن عدم الاتساق الذي قد ينشأ بين الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية ، كما أنها تعود بنفس الدرجة إلى عدم ملائمة الظروف البنائية لأهداف الجماعات ومصالحها . ولعل ذلك كله يفرض على دراسة التنظيمات ضرورة فهم ما يجري في التنظيم في ضوء القيم التي يؤمن بها أعضاؤه ، والتوقعات التي يحملونها إزاءه ، والمطامح التي يتطلعون إلى تحقيقها فيه ، وهي أمور يطورها الأعضاء من خلال احتكاكهم بمصادر مختلفة ، وما تلبث أن تمارس عليهم تأثيرا قويا خلال أدائهم لوظائفهم ومهامهم ونشاطاتهم .

ومن الطبيعي أن يفرض علينا هذا المنظور تصورا خاصا لأهداف التنظيم . فمأهداف التنظيم ليست هي تلك التي يحددها المديرون كما ذهب إلى ذلك بعض من الذين عالجوا التنظيمات في ضوء تصورات قادتها ، بل هي تلك التي تعبر عنها الغالبية العظمى من أعضاء التنظيمات لأن هذه الغالبية هي مصدر قوة التنظيم ، وهي الاداة الحقيقية التي من خلالها يحقق التنظيم أهدافه ، وهي أخيرا القاعدة المعبرة عن حقيقة ما يدور في التنظيم وما يجري فيه . وتترتب على ذلك حقيقة هامة هي أن أهداف التنظيم لا تنفصل عن المعوقات التي تحول التنظيم دون تحقيق هذه الأهداف ، ذلك لأن هذه المعوقات هي أفضل مدخل ممكن لدراسة وقياس فعالية التنظيم وكفايته ، وهي القادرة على الكشف عن الديناميات والليكانزمات التي تحكم تحقيق التنظيم لأهدافه .

ويفرض علينا هذا التصور النظري منهجا محددًا يلائم دراسة التنظيم . دراسة متعمقة وشاملة في آن واحد . فالتعمق شرط أساسي للكشف عن الأبعاد التنظيمية الحقيقية في التنظيم . والعمليات الاجتماعية السائدة فيه ، كما أن الشمول مطلب حيوي للكشف عن الطابع التنظيمي العام الذي يميز

التنظيم . لذلك يبدو لنا أن المسوح والدراسات المقارنة لاتخدم تصورنا للتنظيم ولا تتلاءم معه ، لأنها لا تستطيع أن تذهب الى ما وراء ما هو ظاهر، ولا تستطيع أن تكشف عن الأسباب والقوى التي تسهم في حدوث ما يجري في التنظيم . كما أن دراسة الحالة الواحدة لاتلائم أيضا تطبيق تصورنا هذا ، لأنها سوف تحرمنا من فرصة المقارنة التي هي أمل نظرية التنظيم . وهذا يدفعنا بطبيعة الحال الى تبني استراتيجية منهجية تمكننا من الحصول على الفوائد التي تحققها الدراسات المقارنة ، ودراسات الحالة الواحدة في آن واحد . وتقوم هذه الاستراتيجية على تبني منهج مقارنة محدود ، بمقتضاه نتمكن من عقد مقارنات بين عدد محدود من التنظيمات ، مما يمكننا من فرصة النفاذ الى التنظيم وفهم ما يجري فيه فهما عميقا في الوقت الذي نتمكن فيه من مقارنة التنظيمات والتوصل الى أحكام وقضايا عامة تستطيع نظرية التنظيم الافادة منها والاعتماد عليها . ولسوف أوضح في الفصل الخامس كيف أن هذا الاتجاه المقارن المحدود هو الحل المنهجي المثالي لما تعاني منه الدراسات الامبيريقية الحديثة للتنظيمات .

ولسنا بحاجة بعد ذلك كله الى توضيح ماينطلبه تصورنا للتنظيم من وعى عميق بأبعاد مستويات التحليل في دراسة التنظيم . فالالتزام بدراسة المشكلات الخاصة بكل مستوى من مستويات انساق التنظيم يضمن فهم ما يجري في التنظيم فهما دقيقا . وأعتقد أن أفدح الأخطاء التي وقع فيها الذين تببنوا مفاهيم علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيم هو ردهم المشكلات التنظيمية العامة الى مشكلات الفرد والجماعة الصغيرة وتحليل هذه المشكلات العامة في ضوء مفاهيم سيكولوجية خالصة . وهنا يتعين علينا الإشارة الى أربعة مستويات يتعين الفصل بينها عند تحليل الظواهر التنظيمية : الأول هو التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية أو نسق اجتماعي (١) ، والثاني هو التنظيم

---

(١) يتفق هذا المستوى مع اهتمامات علماء الاجتماع الذين يهتمون بدراسة الجوانب غير الرسمية أكثر من الجوانب الرسمية في التنظيم ، كما يتفق أيضا مع اهتمامات أصحاب النزعة الادارية في دراسة التنظيم ، والذين يركزون اهتماماتهم على الجوانب الرسمية في التنظيم .

في علاقته بالتنظيمات الاخرى الموجودة في المجتمع (١) ، والثالث هو التنظيم في ضوء السمات الشخصية والثقافية الميزة لاعضاء التنظيم (٢) . والرابع والآخر هو التنظيم في ضوء علاقته بالبيئة التي يمارس فيها وظائفه .

ولسوف يجد القارئ تطبيقا واقعيا لهذه الأفكار النظرية والمنهجية في القسم الثاني من هذا المؤلف ، الذي سنخصصه لتحليل امبيريقى مقارن لتنظيمين صناعيين مصريين مختلفين طبقا لأبعاد سنحددها في موضع لاحق وفي هذا التحليل سنكشف عن مدى كفاءة الاستراتيجية المنهجية التي ذهبنا اليها ، وسنوضح الموقف الامبيريقى للتصور النظرى لما يجب عليه أن تكون دراسة التنظيم من خلال تحليل متعمق لثمانية متغيرات أساسية هي : الضبط والاتصال ، والتوازن والتكامل ، والصراع والتغير ، والأهداف والمعوقات .

ومن الواضح بعد ذلك أن دراستنا تسعى الى تحقيق هدف نظرى وآخر امبيريقى . أما الهدف النظرى فقد تكفل القسم الاول من الكتاب بتحقيقه ، حيث يتضمن عرضا نقديا لنظريات التنظيم المعاصرة من خلال منظور خاص تبنيناه ثم طورناه وبلورناه وعرضناه في فصل مستقل حمل عنوان « مدخل جديد لدراسة التنظيم » . ويمثل هذا المدخل حصيلة تشخيص عام وتحليل مستفيض للوضع الراهن لنظريات التنظيم المعاصرة . أما الهدف الامبيريقى

---

(١) نجح الذين تبنوا مفهوم « النسق المفتوح » في تطبيق هذا المستوى من التحليل ، لأن هذا المفهوم وجههم بطبيعة الحال الى دراسة التأثيرات التي تمارسها البيئة على التنظيمات .

(٢) مكن هذا المستوى بعض الدارسين من بحث التوجيهات القيمية لدى أعضاء التنظيمات ، كما مكنهم من دراسة العلاقات الدينامية بين أهداف التنظيم من ناحية وحاجات البناء التنظيمى من ناحية أخرى . ولقد استطاع بعض الدارسين استخدام هذا المستوى من التحليل بمهارة فائقة فدرسوا بعض السمات الثقافية في التنظيمات أمثال ريشارد ميري Myers

أنظر :

Myers, R., «Myth and Status Systems in Industry», Soc. Forc., Vol, 26, 1948, pp. 331-337.



فينمثل في تطبيق منظورنا الخاص على تنظيمين مصريين بهدف اكتشاف كفاءة هذا المنظور وملاءمته لدراسة التنظيمات ، وعلى الأخص تلك التي تقع في دولة نامية كمصر . وسوف يقودنا تحقيق هذا الهدف الى تحديد الخصائص المميزة لنمط معين من التنظيمات المصرية ، وتشخيص المشكلات التي تعاني منها هذه التنظيمات ، ثم اكتشاف الميكانزمات السائدة فيها ، مما يفيد في نهاية الأمر نظرية التنظيم ، ويضيف اليها أبعادا وعناصر هي في أشد الحاجة اليها لكي تكتسب مزيدا من الخصب والثراء .

ولا أستطيع أن اختتم هذا الفصل دون توضيح أهمية هذه الدراسة والمكانة التي يمكن أن تحتلها في النظرية السوسيولوجية المعاصرة . فأهمية هذه الدراسة تعود الى أنها تتناول موضوعا يستطيع أن يثرى ويخصب النظرية السوسيولوجية بصفة عامة ، ذلك لأن التنظيم في حد ذاته يمثل وحدة اجتماعية كبيرة تشهد عمليات اجتماعية مماثلة لتلك التي تحدث على مستوى المجتمع . ومن الطبيعي أن فهم ما يحدث على مستوى التنظيم يعيننا على فهم ما يحدث على مستوى المجتمع . ولقد أوضح ريتشارد سكوت Scott هذه الحقيقة بقوله : « ... ان أهمية وخطورة دراسة التنظيمات تعود الى كونها ( أى التنظيمات ) معامل طبيعية تمكنا من دراسة ظواهر اجتماعية معينة (١) » . ونستطيع أن نضيف الى ما ذكره « سكوت » نقطة أخرى هي ، أن التنظيم يتيح لنا فرصة نادرة لدراسة ظواهر قد يصعب دراستها على مستوى المجتمع دراسة كلية مثل الضبط والامتثال والانحراف والاتصال والترتيب الطبقي . وبرغم ما قد يقال من أن هناك وجوه اختلاف عديدة بين التنظيم والمجتمع مصدرها طبيعة نشأة كل منهما والظروف الخاصة التي تحيط بكل منهما (٢) ، الا أنني لازالت أعتقد أن فهم ما يجري في التنظيم يمكن أن

---

(١) Scott, R., «Theory of Organization», in Faris, R., (ed) Handbook of Modern Sociology, Rand McNally, Chicago, 1964; p. 486.

(٢) وأهم هذه الوجوه بالطبع النشأة المقصودة للتنظيم في مقابل النشأة التلقائية للمجتمع ، والخصائص التنظيمية الواضحة التي تميز التنظيمات الحديثة مثل توافر أهداف محددة وواضحة ، وقواعد ولوائح تنظيم العمل ، واعتماد على تسلسل رئاسي محدد وتقسيم عمل دقيق .

حياسعدنا مساعدا فعالة على فهم ما يجرى فى المجتمع ، لأنها كما يقول بيرنجر Berger ولكمان Luckman يقومان على دعمتين هامتين هما الانتظام والنظام (١) . ومن هنا تبدو لنا وجهة وجهة نظر جورج هومانز Homans التى أوضح فيها أن رشد وفعالية التنظيمات يعكسان الى حد كبير رشد المجتمع وفعاليته (٢) .

وتزداد أهمية هذه الدراسة وضوحا اذا ما تصورنا حجم النمو التنظيمى الذى شهدته المجتمعات الحديثة . فلتد أوضح فى مطلع هذا الفصل كيف أن الطابع التنظيمى قد غزا كافة وجوه الحياة الاجتماعية غزوا سافرا ، مما أدى الى ظهور مشكلات وظواهر تتطلب بالضرورة دراسة متعمقة وتحليلا مستفيضا . ويكفي هنا الاستشهاد بمشكلى الحرية والديموقراطية فى التنظيمات الحديثة . فالمعروف أن هذه التنظيمات تستند بطبيعتها الى فلسفة محددة قوامها تحقيق أعلى درجات الرشد بهدف الوصول بآنتاجية التنظيمات الى أقصى حد ممكن من الفعالية والكفاية . وحينما حاولت التنظيمات تحقيق هذا الهدف ، اصطدمت بحرية الأفراد فاضطرت الى تكبيلها ، ثم اصطدمت بممارسة المبادئ الديمقراطية التى هى حق للأفراد فحدث منها ، مما أدى فى نهاية الأمر الى ظهور معضلة يتعين مواجهتها اذا ما أردنا التوصل الى صيغة ملائمة تضمن للتنظيم رشد وفعاليته وكفايته فى الوقت الذى تحقق للأفراد حريتهم ووجودهم وإنسانيتهم .

ومن المتوقع أن الاتجاه المقارن الذى ستنطلق منه هذه الدراسة سوف يقدم لنظرية التنظيم المعاصرة فرضيتين فريدتين هى فى أشد الحاجة الى أمثالهما . أما الفرصة الأولى فهى مقارنة تنظيمين صناعيين يختلفان فى عدد من الوجوه الهامة . ولا شك أن نتائج هذه المقارنة يمكن أن تسهم فى فهم كثير من القضايا التى أثيرت حول اختلاف التنظيمات أو تشابهها ، وهى قضايا لا يمكن تجاهلها اذا ما أردنا إقامة نظرية متكاملة فى التنظيم . أما

---

(١) Berger, P. and Luckman, T., The Social Construction of

Reality : A treatise in the Sociology of Knowledge, N.Y., 1966; p. 98.

(٢) Homans, G., The Human Group; N.Y. ; 1950, pp. 186-187.

الفرصة الثانية التي ستيحها هذا الاتجاه المقارن فهي دراسة تنظيمين صناعيين مصريين • ومثل هذا الاتجاه يعبر عن حاجة ملحة تستشعرها نظريات التنظيم المعاصرة • لقد قامت هذه النظريات على تأملات نظرية وشواهد امبيريقية تتعلق أساسا بالتنظيمات الغربية ، وهي في حد ذاتها لاتنهض أساسا لاقامة نظرية شاملة في التنظيم • لذلك يبدو لى أن دراسة التنظيمات غير الغربية سواء تلك التي تقع في اقطار اشتراكية متقدمة أو اقطار نامية كمصر تمثل فرصة رائعة لاثراء نظرية التنظيم ومنحها مزيدا من الدقة والعمق والشمول •

واذا ما تمكنت هذه الدراسة من تحقيق كل ما تكفلت والتزمت به ، فستكون قد قدمت شيئا جديدا الى نظرية التنظيم المعاصرة من خلال التصور النظرى الذى انطلقت منه ، وستكون أيضا قد اسهمت في حل معضلة منهجية طالما واجهت دراسة التنظيمات • واذا ما استطاعت بعد ذلك تقديم تحليل متعمق شامل لما يدور في تنظيمين صناعيين مصريين ، فانها ستكون قد توصلت الى شواهد امبيريقية تعبر عما يدور في موقعين تنظيميين يمارسان وظائفهما في دولة نامية تشهد ظروفًا اقتصادية وسياسية وايديولوجية تختلف عن تلك الظروف التي أسس في ضوءها علماء التنظيم الغربيين. أحكامهم وقضاياهم وتعميماتهم •





## الفصل الثاني

### النظريات الكلاسيكية في التنظيم

في ضوء التعريف الذي قدمته في الفصل السابق للتنظيم ، أستطيع الآن تقديم عرض نقدي للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيمات . وبرغم تعدد هذه النظريات إلا أنه من الممكن تحديد اهتماماتها بصفة عامة . فقد سعت هذه النظريات إلى الكشف عن التأثير الذي أحدثه نمو التنظيمات الكبيرة الحجم على بناء القوة في المجتمع ، وطرحت بذلك تساؤلات عديدة تتعلق بعضها بالوسائل أو الأساليب التي من خلالها تؤثر الحكومات أو المشروعات الخاصة على النظم السياسية في المجتمع الحديث ، ويتعلق البعض الآخر بانعكاس ذلك كله على حرية الإنسان ووجوده .

بيد أن تحدينا لاهتمامات النظريات الكلاسيكية على هذا النحو ، يجعلنا في مواجهة نظريات عديدة واتجاهات فكرية متباينة تناول كل منها موضوع التنظيمات بشكل مباشر أو غير مباشر . لذلك سنحتكم منذ البداية إلى اعتبارين أساسيين في انتقاء هذه النظريات : الاعتبار الأول يتعلق بدرجة الإسهام المباشر للمنظم الذي قدمته النظرية في فهم التنظيمات . أما الاعتبار الثاني فمرتبط بمدى ما أثارتته النظرية من نقاط حاسمة في فهم القضايا الأساسية في الاتجاه الكلاسيكي . واستنادا إلى هذين الاعتبارين تبرز أمامنا ثلاث اتجاهات كلاسيكية تشكل في مجموعها العناصر الأساسية في نمو النظرية الكلاسيكية في التنظيمات البيروقراطية وهي : التصور الماركسي للتنظيم البيروقراطي والنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر ، ومشكلة الديمقراطية في التنظيم عند ميشيلز . وسوف أقدم فيما يلي عرضا تحليليا لكل من هذه النظريات ، على أن اختتم هذا العرض بنقد شامل لها .

## أولاً - التصور الماركسي للتنظيم

بالرغم من أن مفهوم التنظيم البيروقراطي لم يحتل مكانة أساسية في فكر ماركس Marx ، إلا أن وجهات نظره في التنظيمات وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تعد وجهات نظر حاسمة وموجهة ، خاصة إذا ما أمعنا النظر في الجدل المبكر الذي أثير حول هذا الموضوع ، ذلك الجدل الذي تمثل فيما قدمه كل من ماكس فيبر Weber وروبرت ميشيلز Michels فعلى الرغم من أنهما كانا من أبرز ناقديه ، إلا أنهما تأثرا بفكره إلى حد بعيد . وقبل أن استطرد في تحليل آراء ماركس ، أود أن أشير إلى أنه قد استخدم مفهوم البيروقراطية في سياق محدود وفي إطار ضيق للإشارة إلى إدارة الدولة . كما أنه لا يمكن فهم واستيعاب أفكاره وتصوراتهِ عن التنظيمات البيروقراطية ، إلا في ضوء نظرياته عن الصراع الطبقي وأزمة الرأسمالية ، وحتمية المجتمع الشيوعي .

والمؤكد أن ماركس قد أوضح تصوره للتنظيم البيروقراطي من خلال دراسته ونقده لفلسفة هيغل Hegel عن الدولة (١) ، تلك الفلسفة التي تنظر إلى الإدارة العامة بوصفها حقة وصل تربط بين الدولة والمجتمع المدني ، ولقد قبل ماركس هذا الشكل الثلاثي ثم غير من مضمونه تغييراً كبيراً ، حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها تعبيراً كبيراً ، حيث ذهب إلى أن الطابع الرسمي والقانوني للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية . فالتنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية . وإذا كانت التنظيمات عند هيغل تتخذ شكلها من التعارض بين المصالح الخاصة التي تعبر عنها الجماعات والمصالح العامة التي تعبر عنها الدولة ، فإن هذا التعارض لا معنى له عند ماركس ، طالما أن الدولة لم تمثل بعد المصلحة العامة ، بل تمثل المصالح الخاصة للطبقات المستغلة ، التي هي في حد ذاتها جزء من المجتمع المدني .

---

(١) Marx, K., «Critique de la Philosophie de l'état de Hegel», in Œuvres Philosophiques, trans. by Molitor, Paris, 1937, Vol. 4, pp. 96-104.

واذن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة ، وبالرغم من ان هذه التنظيمات لا تشكل طبقة اجتماعية ، الا ان وجودها مرتبط بتقسيم المجتمع الى طبقات . واذن فالتنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة لا تعدو ان تكون أداة من خلالها تمارس الطبقة الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى ، كما ان كلا من مستقبل هذه التنظيمات ومصالحها مرتبط أوثق الارتباط بالطبقة الحاكمة والدولة اللتان يبرران بدورهما وجودها . وبهذه الطريقة تصبح الوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات فرض نظام من شأنه تدعيم التقسيم الطبقي والاستغلال ، ثم اخفاء هذا الاستغلال بأن تنصب نفسها ممثلا للمصلحة العامة التي تربط بين المستغلين والمستغلين (١) .

ويترتب على ما سبق ، أن التنظيمات البيروقراطية لا تشغل وضعا عضويا في البناء الاجتماعي ، فضلا عن أنها لا ترتبط بعملية الانتاج ارتباطا مباشرا . واذن فوجودها وجود مؤقت ، ونموها نمو طفيلي ، ومهمتها الأساسية هي الاحتفاظ بالاوضاع الراهنة التي تتمثل في استغلال الطبقات الحاكمة للطبقات المحكومة ، وفي ظل هذه الظروف يصبح نمو هذه التنظيمات أمرا حتميا في مجتمع ينقسم الى طبقات ، ويسعى باستمرار الى تدعيم التقسيمات الطبقيّة والحفاظ عليها .

ولقد كان لآراء ماركس هذه تأثير بالغ على النسق الفكري الذي اقامه ، كما كان لها نفس الدرجة من التأثير على منتقديه . ذلك ان ماركس قد اضطر الى وضع مشكلة للتنظيمات البيروقراطية في اطار نظريته عن صراع الطبقات . وحينما فعل ذلك نظر الى هذه التنظيمات بوصفها شكل أو صورة من صور الاغتراب ، ذلك المفهوم الذي احتل مكانة أساسية في فكر ماركس ، والذي استخدمه للإشارة الى افلات القوى الاجتماعية من سيطرة الانسان لكي تحقق بعد ذلك وجودا مستقلا عنه ، ثم تتحول بعد ذلك لتصبح ضد مصلحة الانسان الذي هو خالقها . ولقد طبق ماركس هذا المفهوم على التنظيمات البيروقراطية ، حيث ذهب الى انه ما أن تحقق هذه التنظيمات استقلالها وقوتها ، حتى يشعر الناس بقوتها السحرية التي تتمتع بها ، وأنها برغم ما تؤديه من تنظيم في

---

Ibid., p. 100.

(١)

"حياة الاجتماعية ، الا أنها ما تلبث أن تصبح خارجة عن نطاق سيطرتهم ونهمهم ، لأنها تتخذ شكلا من أشكال التقديس يقابل ما يشتشعره الناس من ضعف . وهذا ما يبدو واضحا فيما يخلقه العاملون في التنظيمات من أساطير خاصة ورموز تسم أوضاعهم الاجتماعية بطابع اسطوري .

والاغتراب عند ماركس ليس مقصورا على العلاقة بين العاملين في التنظيمات البيروقراطية وبقية أفراد المجتمع ، انه يوجد أيضا في داخل التنظيمات ذاتها ، ذلك أنها تخفي طبيعتها على نفسها أيضا . وغالبا ما لا يشعر العاملون في هذه التنظيمات بالطبيعة الطفيلية التي تميز الاوضاع الاجتماعية التي يشغلونها ، ذاهبين الى أنها أوضاع ضرورية لاداء المصلحة العامة . ويتدعم هذا الوهم الذاتي في التنظيمات من خلال ما يفرض فيها من نسلسل رئاسي محدد ، واتباع دقيق للنظام ، واحترام مفرط للسلطة ، وهي جميعها صور أخرى من صور الاغتراب . وكنتيجة لذلك كله تصبح مسألة عدم الكفاية سمة أساسية أخرى من سمات هذه التنظيمات . ولقد أكد ماركس أن العاملين في هذه التنظيمات يفتقدون القدرة على المبادرة والتخيل الخلاق ، والخوف من تحمل أعباء المسؤولية ، والسعى من أجل تدعيم أوضاعهم ووجودهم ، فضلا عما يحدث بينهم من صراعات من أجل الترقية والتقدم وما يرتبط بذلك من تعلق طفيلي بالرموز والمكانة والهيبة (١) .

واذن فالتنظيمات البيروقراطية عند ماركس هي أداة الطبقة الرأسمالية ، وبفشوب ثورة البروليتاريا وظهور المجتمع اللاتطبقى تتلاشى الدولة وماتتضمنه من نظميات، عن طريق امتصاص المجتمع امتصاصا تدريجيا لهذه التنظيمات . وحينئذ ان توجد بناءات اجتماعية منفصلة ومعادية لبقية المجتمع ، ذلك لأن كل أعضاء المجتمع سوف يقومون حينئذ بالوظائف التي كانت تؤديها هذه التنظيمات . ومن ثم تفقد الوظائف الادارية طابعها الاستغلالي ، وتظهر بعد ذلك ادارة للأشياء بدلا من ادارة الافراد .

ولكى نكمل عرضنا لوجهة نظر ماركس ، علينا أن ننظر الى هذا التحول العنيف في الوظائف الادارية في ضوء علاقته بالتصور العام الذي قدمه للمجتمع

Marx. K., op. p. 102.

(١)



الشيوعى ، ذلك المجتمع الذى لايقوم على تقسيم العمل ، والذى « يكون كل انسان فيه حرا فى أن يصنع شيئا واحدا فقط كل يوم وشيئا آخر غدا ، أى أن يقتنص الحيوانات فى الصباح ، ويصطاد السمك بعد الظهر ، ويرعى الماشية فى المساء ، دون أن يكون قناصا أو صيادا للسمك أو راعيا للماشية (١) » . فبتلاشى تقسيم العمل - اذن - تنتهى مشكلة الاغتراب ، وتظهر مرحلة جديدة من مراحل الحرية الفردية مستندة الى ادارة ديموقراطية حقيقية . وتصبح الوظائف الادارية بعد ذلك بسيطة كل البساطة ومرتبطة أوثق الارتباط باهتمامات ومصالح جميع الافراد ، ويصبح العامل بعد ذلك مواطنا يتمتع بالديموقراطية الحقيقية ينتخب وينتخب ، يدير ويدار .

وقد يكون التصور الماركسى للتنظيمات البيروقراطية أكثر وضوحا ، اذا ما تناولنا الاسهام الذى قدمه لينين Lenin فى هذا المجال . فقد تولى لينين مهمة توضيح كثير من القضايا التى أثارها ماركس . من ذلك مثلا ما ذهب اليه من أن القضاء التدريجى على الجهاز البيروقراطى يجب أن يبدأ حينما تتأسس ديكتاتورية البروليتاريا ، وأن الكفاح ضد التنظيمات البيروقراطية يجب أن يكون من المهام الاساسية للثورة (٢) . والواقع أن كتابات لينين حول التنظيم بعد ثورة ١٩١٧ تعد من أعظم الكتابات خصوبة ، لأنه منذ ذلك الحين وهو يحاول تعديل ومواءمة وجهة النظر الماركسية فى التنظيم البيروقراطى لى تتلاءم مع الواقع التنظيمى ، حيث أدرك أن الجهاز الادارى الذى ظهر بعد الثورة لم يكشف عن أية علامة على الانهيار ، بل كان على العكس من ذلك ، يؤكد نفسه باستمرار وينمو بمعدل سريع (٣) . ولقد غسر لينين وجود هذه الظاهرة بعدم اكتمال التحول الاشتراكى ، وبما نجم عن الحرب الاهلية والحالة الفوضوية التى مر بها الاقتصاد . وعموما فقد ذهب لينين الى أن النمو الاقتصادى يمكن أن يقضى على التضخم الذى أصاب

---

(١) Lipset, S., «Political Sociology», in Merton, R., et al. (eds.), Sociology Today, N.Y., 1959, p. 85.

(٢) Lenin, V., «The State and Revolution», in Essentials of Lenin London, 1947, pp. 167-178.

(٣) Lenin, V., «Tax in Kind», in Ibid., p. 178.

التنظيمات البيروقراطية (١) ، وأن نمو حركة التصنيع ستكفل النصر النهائي.  
تنفى البيروقراطية .

وهكذا يبدو واضحاً أن لينين قد سعى أساساً إلى تفسير طبيعة التنظيمات البيروقراطية ، بحيث يبدو هذا التفسير ملائماً للماركسية .  
لذلك نجده أيضاً يستبعد أى اتجاه محتمل آخر للتطور غير ذلك الاتجاه الذى يبدأ من الرأسمالية ليؤدى إلى الاشتراكية . والواقع أن ما قدمه لينين لم يكن مساهمة فى فهم التنظيمات البيروقراطية ذاتها ، بقدر ما هو محاولة للكشف عن مدى توافق هذه التنظيمات مع الواقع السوفييتى . وهذا ينطبق أيضاً على الأسهم الذى قدمه ماركس نفسه . فبالرغم من أن تحليل ماركس كان تحليلاً وصفياً فى طابعه ، إلا أن هذا التحليل قد أثار مشكلات تمكن «فيدر» واتباعه من بعده من توضيحها ودراستها دراسة علمية مستفيضة ، لعل أبرزها مشكلة قدسية الوظائف التى يشغلها العاملون فى التنظيمات البيروقراطية ، ومشكلة استبدال الأهداف .

بيد أن الجدل الماركسى الذى أثير حول التنظيمات البيروقراطية السوفيتية لم يقف عند لينين ، الذى حاول وضع تفسير للنمو التنظيمى فى ضوء الاتجاه الماركسى . لذلك نجد بعض الكتاب من أمثال برونو ريزى Rizzi وبيرنهام Burnham يحاولون تعديل الاتجاه الماركسى ذلت له لى يتلاءم مع وجود التنظيمات البيروقراطية . ومعنى ذلك أنهم قد قبلوا - بداءة - وجود هذه التنظيمات كسمة أساسية من سمات النظام السوفييتى ، ثم حاولوا البحث بعد ذلك عما تستطيع الماركسية أن تسهم به فى تحليل هذا الموقف الذى لم يتنبأ به ماركس . واذن فقد وضع هؤلاء الكتاب التنظيمات البيروقراطية فى موضعها الطبيعى ، ثم أوضحوا بعد ذلك أن هذه التنظيمات ليست مجرد تعبير عن امتيازات مجموعة متسلطة ، بل إنها تشكل بالفعل طبقة جديدة تميز شكل جديد من أشكال النظام ، ذلك النظام الذى هو ليس اشتراكياً أو ماركسياً بالضرورة ، كما أنه ليس هو المجتمع الذى تنبأ به ماركس على وجه التحديد .

ولتوضيح هذا الجدل الماركسي الحديث نسبيا ، سوف استشهد بما قدمه برونو ريزي Rizzi عند دراسته لما أطلق عليه « الجماعية البيروقراطية » bureaucratic collectivism فقد ذهب ريزي الى أن التنظيمات البيروقراطية السوفيتية تشكل طبقة جديدة تسيطر على البروليتاريا وتستغلها . بيد أن ريزي يحدد طابع هذه السيطرة - شأنه شأن كل الماركسيين - بأنها سيطرة مستندة الى ملكية وسائل الانتاج ، وأن العامل الاساسي الذي يميز السيطرة في النظام السوفيتي يتمثل في نظام الملكية السائد في الاتحاد السوفيتي ، وهو نظام قائم على الملكية الجماعية . ثم يذهب ريزي بعد ذلك الى أن وسائل الانتاج في الاتحاد السوفيتي ليست جماعية Socialised ولكنها تتبع الدولة Statised . هي إذن لا تنتمي الى الناس ، ولكنها تنتمي الى الدولة متمثلة في التنظيمات البيروقراطية المعبرة عنها (١) . وهكذا تصبح وسائل الانتاج جزءا من التنظيمات البيروقراطية في نهاية الامر ، تلك التنظيمات التي يعبر عنها الفنيون والمديرون والمتخصصون الذين يستغلون البروليتاريا (٢) .

---

(١) Rizzi, B., The Bureaucratisation of the World, London, 1939.

(٢) من الطريف أن نشير هنا الى وجه الشبه بين النقد الذي وجهه ميلوفان ديجلاس Digilgs للنظام الاشتراكي في يوغوسلافيا ، والنحليل الذي قدمه ريزي للتنظيمات البيروقراطية السوفيتية . فكلاهما يذهب الى أن الحزبين في كلتا الدولتين قد قبضا تماما على مقاليد السلطة مما أدى الى ظهور طبقة جديدة في كلتا الدولتين . ومن الجدير بالذكر أن ديجلاس قد عرض انتقاداته هذه في مؤلفه « الطبقة الجديدة » The New class, praeger, 1957

والواقع أن الانتقادات التي قدمها كل من ديجلاس وريزي ترتبط بالاجابة على تساؤل على درجة بالغة من الأهمية يتعلق بما اذا كان الحكام في الاقطار الاشتراكية يمثلون بالفعل الجهاز البيروقراطي للحزب والى أى مدى ؟ ولقد ظهر في هذا المجال وجهتا نظر متعارضتان عبر عن واحدة منهما بوتومور Bottomore . في مؤلف له بعنوان « الصفوة والمجتمع » ، وعبر عن الاخرى ارمسترونج Armstrong في سياق دراسة له أجراها على جهاز بيروقراطي سوفيتي . انظر كلا من :

Bottomore, T., Elites and Society, London, 1964, pp. 77-79  
and Armstrong, J., The Soviet Bureaucratic Elite : A Case Study of the Ukranian Apparatus, London, 1959.

ولقد اهتم ريزى أخيرا بتوضيح مستقبل التنظيمات البيروقراطية ، مذهب الى ان النظام الجديد الذى اطلق عليه « الجماعية البيروقراطية » هو الذى سيحدد مصير هذه التنظيمات ، وهو نظام لا يقتصر وجوده على الاتحاد السوفييتى ، بل يمكن أن يوجد أيضا فى كل من البلدان الفاشية والراسمالية على السواء .

## ثانيا - ماكس فيبر والنموذج المثالى

### للتنظيمات البيروقراطية

يكاد يجمع علماء التنظيم على ان ماكس فيبر يعد أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة فى التنظيمات البيروقراطية ، وأن المكانة التى احتلتها هذه النظرية فى علم الاجتماع تعود الى الاتساق المنطقى الذى تميزت به ، والصدق الذى انطوت عليه حينما هبط بها الباحثون اللاحقون الى مستوى الواقع الامبيريقى . ولقد قدم فيبر نظريته هذه اطار نظرية سوسيولوجية اوسع ، يضيق النطاق المحدود هنا عن الاستفاضة فيها ، لذلك سنحاول فى البداية ان نعرض للقضايا والمفاهيم الاساسيه التى استندت اليها نظرية فيبر ، ثم نتناول بعد ذلك النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى اقامه ، على أن تختتم هذا العرض بدراسة شاملة للموقف الامبيريقى لهذا النموذج .

### ١ - القضايا والمفاهيم الأساسية :

تستند نظرية فيبر فى التنظيم استنادا اساسيا الى مفهوم السلطة Authority الذى قصد بها عموما « احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التى تصدر عن مصدر معين (١) » ، ولكنه سرعان ما اقام تفرقه بين هذا المفهوم وبعض المفاهيم الاخرى المرتبطة به مثل القوة Power والتأثير Persuasion موضحا أن السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق

---

(١) Weber, M., The Theory of Social and Economic Organization, Henderson, A. and Parsons, T., (trans.) (eds.), Ill. : Free Press, 1947; p. 152.



في ممارستها ، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعتها . وبعبارة أخرى  
مان السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية Legitimacy يمنحها استقرار  
نسبي ويحدد أبعادها . واذن فالجماعة هنا على استعداد للطاعة . لأن أعضائها  
يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي . وقد يكون هذا المصدر  
شخصيا personal أو لا شخصي impersonal مثل النظام القانوني .

ويذهب فيبر الى أن ممارسة السلطة تفترض قبلا وجود ظرف اجتماعي  
يتمثل في توجيه قيمي يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا . ويظهر هذا التوجيه  
من خلال الجماعة ، حينما يضطر الأفراد الى الامتثال لأوامر شخص آخر  
والتكيف معها من خلال عملية ترشيديية بسيطة أساسها حاجة الأفراد الى  
توجيهات الآخرين . فضلا عن ذلك فان ممارسة السلطة تفترض أيضا تعليق  
الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها . والواقع أن هذا الامتثال  
لا يحدث بتأثير من الرؤساء ، بل نتيجة للضغوط الاجتماعية التي يمارسها  
المرءسون انفسهم . وهذا هو السبب في أن امتثال المرءوسين هو امتثال  
طوعي في طبيعته (١) . ولقد أوضح فيبر بعد ذلك أن علاقات السلطة يمكن أن  
تنمو فقط في الجماعات الكبيرة الحجم ، ذلك لأن قيم الجماعة هي وحدها  
التي تستطيع أن تمنح ممارسة الضبط الاجتماعي طابعا شرعيا ، وأن معايير  
الجماعة وحدها هي السند الذي يدعم الامتثال . وحينما تتأسس علاقات  
السلطة على هذا المستوى الكبير ، فانها تنعكس بعد ذلك على العلاقات الثنائية  
بين الأشخاص .

واستنادا الى هذا الفهم ، حاول فيبر تصنيف وتحديد انماط السلطة في  
ضوء التوجيه القيمي العام الذي يسندها (٢) ، ذلك التوجيه الذي يجد تعبيره  
المثالي في ايمان الناس بشرعية السلطة . فذهب الى أن هناك ثلاثة انماط  
للسلطة هي السلطة الروحية المستندة الى الإلهام Charismatic ، والسلطة  
التقليدية traditional والسلطة القانونية Legal

Weber, M., op. cit., pp. 124-132.

(١)

Ibid., pp. 324-386.

(٢)

ويستند النمط الأول من السلطة الى وجود قائد ملهم يتمتع بخاصية أو خصائص نادرة يصبح بمقتضاها قائداً أو زعيماً • وقد يظهر معه أو من بعده اعوان وأتباع يؤمنون بشخصيته ويعملون بمقتضى تعاليمه • وعادة ما يقومون بدور الوسيط بين هذا الزعيم الملهم والجمهير (١) • ويعد الولاء والاخلاص للزعيم والايمان بأفعاله وأعماله مصدراً لطاعته • وطبقاً لذلك توجد نماذج لهؤلاء الزعماء في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية • ففي الدين يوجد الانبياء ، وفي الحرب يوجد الأبطال ، وفي السياسة يوجد الزعماء السياسيون • ولقد افاض فيبر في توضيح أبعاد هذا النمط من السلطة فقدم تحليلاً تاريخياً له ، موضحاً كيف أن السلطة الروحية تمثل قوة ثورية ترفض القيم التقليدية وتهدد النظم المستقرة ، وكيف أن الايمان القوى بقدرات وخصائص الزعيم يؤدي الى الاستخفاف بالنظام وعدم الالتزام بالقواعد التي قد لاتعبر عن الهام هذا الزعيم • وكنتيجة لذلك كله يواجه المجتمع ظروفاً فريدة في حالة وفاة القائد ، حيث يضطر أتباعه واعوانه الى التخلي عن صراعاتهم من أجل تدعيم ما أرساه الزعيم الملهم ، وهنا يظهر مطلب التنظيم كضرورة ملحة يفرضها الفراغ الذي تركه • ومن الممكن أن يتفكك المجتمع نتيجة للصراع حول خلافة الزعيم ، ما لم تكن هناك اجراءات منظمة تحدد انتقال الزعامة الى وريث شرعي (٢) • كذلك أوضح فيبر أن هذا النمو من السلطة غير مستقر بطبيعته ، طالما أنه مرتبط بحياة شخص واحد ، وأنه إذا كان لهذه السلطة أن تستمر وتندوم ، فعليها أن تأخذ ببعض الخصائص العلمانية ، تلك التي تثير - بطبيعتها - التغيير (٣) • وبهذه الطريقة يتحول هذا النمط من السلطة لكي يتخذ نمط السلطة التقليدية أو السلطة القانونية •

Weber, M., op. cit., pp. 329-333.

(١)

Ibid., pp. 334-335.

(٢)

(٣) ومع ذلك فلقد أوضح برستشوس Persthus في مؤلف حديث نسبياً وجود هذا النمط من السلطة في التنظيمات الحديثة ، وخاصة تلك التي تتميز بعدم وضوح الأدوار • انظر :

Presthus, R., The Organizational Society : An Analysis and a Theory, Vintage Books, Alfred A. Knopf, Inc., 1952, p. 32.

أما النمط الثانى من أنماط السلطة - وهو السلطة التقليدية - فيستند الى قدسية التقاليد والايمان بخطود الماضى . وبمقتضى ذلك ينظر الناس الى النظام الاجتماعى القائم بوصفه نظام مقدسا وخالدا وغير قابل للانتهاك . ويرتبط المحكومون بالحكام ارتباطا وثيقا من خلال الاحساس بالولاء وما يرتبط به من معتقدات ثقافية تدعم بصفة عامة وضع الحكام . ولقد استشهد فيبر على وجود نمط السلطة التقليدية بتصوير الحق الالهى للملوك ، والملكيات المطلقة ، موضحا كيف أن السلطة التقليدية تسعى باستمرار الى اقرار النظام الاجتماعى القائم واستمراره ، وانها بذلك تواجه صعوبات حينما تجد نفسها ازاء تغير اجتماعى (١) .

ويستند النمط الثالث والأخير من أنماط السلطة الى الايمان بسيادة القانون وصوابه . ومن الطبيعى ان تفترض هذه السلطة وجود مجموعة رسمية مستقرة من المعايير الاجتماعية. تتولى تنظيم السلوك تنظيما رشيدا . بحيث يتمكن هذا السلوك من تحقيق أهداف محددة . واذن فالطاعة فى هذا النمط من السلطة لا تكون لشخص بعينه ، وانما لمجموعة من المبادئ الموضوعية، تفرض اتباع التوجيهات والأوامر التى يصدرها الرئيس بغض النظر عن شخصية هذا الرئيس . وفضلا عن ذلك فان هناك اجراءات واضحة تتبع لى يشغل الرئيس وضعة الاجتماعى كالتعيين والانتخاب ، وبمقتضى ذلك يمارس سلطته فى اطار الحدود التى رسمتها له القواعد القانونية . ويذهب فيبر الى أن السلطة القانونية تمثل النمط الشائع فى التنظيمات الحديثة وعلى الأخص الحكومية منها ، ثم بعد ذلك فى استخدام مصطلح البيروقراطية للإشارة الى الجهاز الادارى القائم فى هذه التنظيمات ، ذاهبا الى أن أهم ما يميز هذه التنظيمات هو وجود قواعد محددة موضوعية ، تحدد بطريقة رشيدة التسلسل الرئاسى لهذا الجهاز ، بالإضافة الى ما تنظمه من حقوق وواجبات . مما سنعرض له بالتفصيل فى موضع لاحق . ومن السمات الأساسية الأخرى التى اعتمد عليها فيبر فى تحديده لخصائص التنظيمات المستندة الى السلطة القانونية ، فصل الادارة عن الملكية ، فموارد التنظيم ليست ملكا لأعضائه كما أن وظائفه لاتباع ولا تورث ولا يمكن أن تضاف الى الملكية الخاصة (٢) .

op. cit., pp. 335-337.

(١)

Gerth, H. and Mills, C. Wright (eds.), From Max Weber : (٢)  
Essays in Sociology, N.Y., 1961, pp. 221-224.

والواقع أن التحديد القاطع الذي قدمه فيبر لانماط السلطة الثلاث ، قد مكنه من تقديم جدل ذاتي استطاع من خلاله أن يناقش عددا من القضايا الأساسية تمثل لب دراسة التنظيم . فلقد درس النمو التنظيمي في المجتمع الحديث ، وناقش مشكلة الديمقراطية في التنظيمات البيروقراطية ، وكشف عن العلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية . والملاحظ أن دراسته لهذه المشكلات قد تمت من منظور واسع ، عاونه في ذلك الوصف الدقيق للأشكال المختلفة من التنظيم . وسوف أقدم فيما يلي عرضا تحليليا لمعالجة فيبر لهذه المشكلات .

اهتم فيبر أولا بدراسة النمو التنظيمي الحديث ، حيث أوضح أنه برغم وجود التنظيمات البيروقراطية في بعض المجتمعات القديمة ، إلا أنها لم تحقق نموا ملحوظا إلا بظهور الدولة الحديثة (١) . ولقد أكد فيبر منذ البداية أن التنظيمات الكبيرة الحجم قد غزت المجالات الدينية والتربوية والاقتصادية بشكل سافر ، وما ترتب على ذلك من ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية لهذه التنظيمات وتبني الشكل البيروقراطي للتنظيم ، بحيث أصبحت هذه التنظيمات تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية . ولقد اقتضى ذلك تحديد أشكال البناءات التنظيمية وفقا لأسس رشيدة تسعى في النهاية إلى تكييف العامل في وضعه التنظيمي لكي يحقق أقصى درجات الانتاجية (٢) . ولقد انعكست هذه الظروف التنظيمية على

---

(١) ولقد عزى فيبر هذا النمو إلى ثلاثة عوامل أساسية : الأول نمو اقتصاد النقود ، والثاني النمو الكمي والكيفي الذي طرأ على المهام الإدارية في الدولة الحديثة . أما العامل الثالث والإخير فيتمثل في غلبة وسيطرة الأسس الفنية في التنظيمات الحديثة مما أدى إلى ظهور قوة مستقلة أسهمت في نمو هذا النمط من التنظيم . Ibid., pp. 214 ff. بيد أن فيبر منح العامل الثاني أهمية كبيرة بوصفه أخطر هذه العوامل وزنا . ومن هذه الزاوية ، لانجد مبالغة فيما يذهب إليه البعض من أن العمل الذي قدمه فيبر في موضوع التنظيم هو أولا وقبل كل شيء دراسة لعملية الترشيد وتقدير لوزنها .

(٢) Ibid., p. 216.



الفرد ، حيث فرضت قيودا حادة على حريته الشخصية وتلقائيته ، وما يرتبط بذلك من ضيق أفقه وعدم قدرته على فهم الادوار التي يقوم بها في علاقتها بالتنظيم ككل . ولقد ساعد على ذلك ما فرضته التنظيمات الحديثة من ضرورة وجود نمط معين من الشخصية ، يعد المتخصص خير معبر عنها (١) .

والملاحظ أن فيبر قد استخدم مصطلح النمو التنظيمي في بعض الاحيان بمعنى واسع جدا ، حين قصد به الاشارة الى قوالب التفكير والسلوك التي لا توجد فقط في المجالات التنظيمية ، بل التي تغطي كل مجالات الحياة الاجتماعية . وحين فعل فيبر ذلك ، فانه جعل من هذا المصطلح مرادفا لمصطلح آخر يحتل أهمية خاصة في فكر فيبر هو مصطلح الترشييد Rationalization وعلى أية حال فالشيء الواضح هو ان فيبر قد نظر الى مسألة النمو التنظيمي نظرة تنطوي على ضرب من الازدواجية . فهو يقرر في غير موضع من كتاباته أن التنظيم البيروقراطي يعد أكثر الأشكال التنظيمية التي ابتدعها الانسان حتى اليوم كفاءة (٢) . ثم يقرر في موضع آخر أن الكفاية الناجمة عن النمو التنظيمي في العالم الحديث تشكل أعظم تهديد لحرية الفرد والمنظمات الديمقراطية في المجتمعات الغربية بصفة عامة (٣) .

وترتبط هذه النقطة باهتمام آخر أولاه فيبر عنايته يتمثل في دراسة مشكلة الديمقراطية في التنظيمات . وهنا نجد فيبر ينتقل الى مستوى المجتمع ككل لكي يتمكن من دراسة مشكلتي القوة والديموقراطية على نطاق أوسع . ولكننا - مع ذلك - نجد ازدواجية تشبه الى حد كبير تلك الازدواجية التي كشفنا عنها منذ قليل . فلقد ذهب فيبر - بادىء ذي بدء - الى أن أساليب

---

(١) Soloman, A., «M. Weber's political Ideas», Social Research, Vol. 2 ; 1953, p. 379.

(٢) Weber, M., The Theory of ..... op. cit., p. 337.

(٣) ويظهر هذا الموقف بوضوح في واحد من الأحاديث السياسية التي أدلى بها فيبر ، والتي نشرها ماير Mayer في مؤلف له خصصه لماكس ميبر . انظر :

Mayer, J., Max Weber and German Politics, London, 1955, Appendix I, pp. 95-99.

الالتحاق بالتنظيمات كالشهادات والامتحانات ... الخ تؤدي بطبيعتها الى ظهور ضرب من التمييز والتفرقة الاجتماعية ، وان المحكات الموضوعية العامة للالتحاق والترقية لا تكون عادة في صالح المتطلعين الى الوظائف الكبرى في التنظيم كما ان موضوعية القواعد تنسجم بصفة عامة مع المبدأ الديموقراطي المتمثل في مساواة الناس امام القانون . ولكن فيبر ما لبث ان ذهب بعد ذلك الى ان هذه الظروف جميعها قد تؤدي الى نتائج عكسية تماما . فالتمسك بشهادة التعليم العالي كشرط للالتحاق بالتنظيم سوف يكون - بطريق غير مباشر - في صالح أولئك الذين مكنتهم مواردهم المالية الخاصة من الانفاق لفترة طويلة حتى يمكنهم الحصول على هذه الشهادة . وبهذا المعنى فان النمو التنظيمي يحطم بالفعل مبدأ تكافؤ الفرص ، ويسهم في ظهور نظام بلوتقراطي (١) . ونستطيع ان نجد أيضا هذه الازدواجية في موضع آخر . فاذا كان فيبر قد أوضح في سياق كتاباته أن القواعد الموضوعية تحمي المواطن من تعسف الموظف ، الا أنه ما لبث ان كشف عن امكانية احباط بعض المطالب الشعبية التي تعبر عن العدالة الاجتماعية من خلال التمسك بالجانب الشكلي لهذه القواعد (٢) ، كما كشف عن انتهاك التنظيمات البيروقراطية الحديثة لكثير من المبادئ الديموقراطية .

فيبر فيبراً كما كشف

واذا أمعنا النظر في الابعاد الديموقراطية التي رسمها فيبر ، لاحظنا انها تشبه من بعض الجوانب التصور الماركسي للإدارة في المجتمع الشيوعي . فاذا كان ماركس قد ذهب الى أن كل فرد في هذه الإدارة سوف يصبح قادراً على تادية الوظائف الإدارية ، وان قوة أو سلطة الموظف سوف تقل لتصبح محدودة بالدور المخصص للوظيفة ، وان الانتخابات الدائمة هي محك شغل الوظائف الادارية ..... الخ ، فاننا نجد فيبر أيضا يذهب الى أن مثل هذا الشكل من الإدارة يمكن أيضا أن يتحقق ، ولكن داخل حدود جماعة صغيرة جدا ، يحتل فيها أعضاؤها مكانات اجتماعية متساوية بحيث تكون الوظائف الادارية مستقرة وبسيطة .

Gerth, H. and Mills, C., Wright, op. cit., p. 224.

( ١ )

Ibid., p. 221.

( ٢ )

وقد يكون فيبر متأثرا فيما ذهب اليه بدي توكفيل De Tocqueville الذي أوضح في تحليله للنظام الديموقراطي في الولايات المتحدة - قبل أن يكتب فيبر في هذا الموضوع بقرن من الزمان تقريبا - المعوقات الوظيفية والخطر الذي يهدد الادارة التي تتمتع بقدر كبير جدا من الديموقراطية . ولقد استشهد توكفيل في تحليله هذا بعدد من الامثلة الواقعية ، فذكر انه حينما يكون وضع الموظف وضع مؤقت غير مستقر، فانه يكون حينئذ تحت رحمة رؤسائه السياسيين المحليين ، وتحت رحمة الفساد والرشوة اللذين يتخذان شكل ممارسات نظامية . بيد أن توكفيل كان مدركا في نفس الوقت للاخطار العامة الناجمة عن زيادة المركزية في الحكومة الفيدرالية ، حيث أوضح مدى تهديد هذه المركزية للاستقلال المحلى (١) .

أما الاهتمام الثالث والآخر الذي أولاه فيبر عنايته فيتمثل في دراسته للعلاقة بين الرأسمالية والتنظيمات البيروقراطية . فلقد أوضح أن الرأسمالية الغربية بوصفها نظاما اقتصاديا ترتبط ارتباطا وثيقا بظهور الديموقراطية الجماهيرية في العالم الغربي ، تلك الديموقراطية التي تضاربت الى حد ما مع النمو التنظيمي ، فالنمو التنظيمي السريع وما صاحبه من مساواة ، أدى الى القضاء على بعض الامتيازات وساعد على نمو التجارة والصناعة بشكل لم يسبق له مثيل ، في الوقت الذي فرض فيه الكفاية والانتظام كمطربين لاي تنظيم بيروقراطي يستند الى الموازنة الاقتصادية البعيدة المدى . بيد أن تدخل الحكومة في بعض النشاطات وتنظيم الاقتصاد على نحو معين ، لم يكونا بمثابة ظرفين ملائمين لنمو الرأسمالية . وكنتيجة لذلك تقل المبادأة ، ويزداد الخوف من الاقدام على مخاطرة القيام بمشروع خاص ، وتلج رغبة الذين يعملون في التنظيمات في العيش الآمن . ومع ذلك كله فلقد حدد فيبر موقفه من الحركات الاشتراكية التي حدثت في زمانه ، وأوضح أن خطورة هذه الحركات تكمن فيما تؤدي اليه من سيطرة التنظيمات البيروقراطية الحكومية ، تلك التنظيمات التي تشجع على ظهور نظام مركزي وتهدد الحرية الفردية (٢) .

---

(١) De Tocqueville, A., Democracy in America, N.Y., 1961, Vol. I, pp. 265-270 and 86-97.

(٢) Gerth, H. and Mills, C. Wright op. cit., pp. 228-230.

وبالرغم من النظرة التشاؤمية التي نلمسها في معالجة فيبر للنتائج البعيدة المدى للنمو التنظيمي وما يؤدي إليه من انهيار للحرية الفردية ، إلا أنه لم يقدم استنتاجات أو تعميمات قاطعة حول مستقبل سيادة التنظيمات البيروقراطية . بل إن فيبر - كما رأينا - قد أكد في تحليله أن طبيعة هذه التنظيمات تتضمن اتجاهات قد تشجع سيادتها في- المستقبل ، واتجاهات أخرى يمكن أيضا أن تعوقها عن تحقيق هذه السيادة ، وأن هذا المستقبل يعتمد على قوى خارجية متعلقة بطبيعة البناء الاجتماعي الذي توجد فيه هذه التنظيمات .

## ٢ - النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي :

من خلال القضايا والمفاهيم الأساسية التي استند إليها فيبر ، نستطيع الآن أن نعرض للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه . والواقع أن هذا النموذج ليس شيئا منفصلا عن النسق الفكري الذي أقامه فيبر ، فكثير من عناصره مرتبط بقضايا ومفاهيمه الأساسية التي انطلق منها لدراسة الواقع الاجتماعي والتي عرضنا لها بشيء من التفصيل قبل قليل . ولقد قدم فيبر نموذجه المثالي بطريقة مركزية وقاطعة ترسم بوضوح أبعاد التنظيم البيروقراطي (١) . وبنفس هذه الطريقة سوف أعرض هذا النموذج في الفقرة الطويلة التالية :

تتوزع نشاطات ووظائف التنظيم على الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطات ووظائف رسمية . وهذا يعني أن ثمة تقسيم عمل محدد وواضح بين الأوضاع الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص ، ذلك التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر . ثم تنظم هذه الأوضاع الاجتماعية بعد ذلك في شكل

---

(١) عرض فيبر النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في الموضعين التاليين :

Gerth, H. and Mills, C. Wright, op. cit., pp. 196-204 ; and Weber M. Theory of ..... op. cit., pp. 329-336.



بناء تسلسلى رئاسى يعبر عن السلطة ، حيث يتخذ هذا البناء - فى صورته الطبيعية - شكلا هرميا ، فيه يكون كل رئيس مسئولا عن أعمال مرؤسيه مسئولية محددة بوضوح . وهذا بدوره يقتضى توافر نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التى تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله . وفصلا عن ذلك فان هذه القواعد واللوائح قد وجدت فى الاصل لكى تطبق على الحالات الخاصة ، ولكى تضمن انتظام أداء نشاطات التنظيم ، بحيث تصبح الى جانب بناء السلطة قادرة على التنسيق بين النشاطات والعمليات المختلفة التى يؤديها أفراد التنظيم ، فضلا عن انهما - معا - يتيحا استمرار أداء هذه النشاطات بغض النظر عن التغيرات التى تطرأ على التنظيم من حيث تغير أفرادها ، وهذا كله يمنح التنظيم ضربا من الاستقرار . ومن المتوقع فى ظل هذه الظروف أن يتخذ أعضاء التنظيم اتجاها لا شخصيا أو موضوعيا فى علاقاتهم بقرنائهم وعمالئهم ، كما انه من المتوقع أيضا أن يتخلوا عن كل الاعتبارات الشخصية ، وأن يحققوا الانفصال العاطفى الكامل بينهم وبين عملائهم ، وهذا بدوره يضمن ألا تؤثر المشاعر الشخصية على الأحكام والقرارات الرشيدة التى يصدرها أعضاء التنظيم خلال تأديتهم لوظائفهم . ولكى يتحقق ذلك كله يكتسب العمل فى التنظيم نمطا مهنيا Career يتخذه كل عامل ويسعى الى الاستقرار فيه طيلة حياته ، كما أن الالتحاق بالتنظيم يخضع لمؤهلات فنية يتعين الحصول عليها ، ولا يخضع للانتماءات السياسية أو الأصول الأسرية ، تلك التى تلعب دورا واضحا فى التحاق الافراد بالتنظيمات التقليدية . وعادة ما يتم التحقق من هذه المؤهلات عن طريق اختيار أو امتحان أو الشهادات التعليمية ذاتها . ويكون لهذه المؤهلات بعد ذلك دور واضح فى خلق تجانس طبقى بين الموظفين . والموظفين يعينون ولا ينتخبون ، ولذلك فان حياتهم المهنية تعتمد على الرؤساء أكثر مما تعتمد على الجمهور المشكل للتنظيم . وبعد فترة أولية من العمل فى التنظيم يرتبط الموظف ارتباطا كاملا بالوضع الاجتماعى الذى يشغله ، ويحمى حينئذ من الفصل التعسفى . أما المكافأة التى يحصل عليها مقابل عمله فتتخذ شكل مرتب منتظم يستمر حتى بعد تقاعده حينما يتحول الى معاش . وأخيرا فان التقدم المهنى يتحدد أما وفقا لأقدمية الشخص أو انجازه أو كلاهما .

تلك هى عموما الخصائص والسمات التى ضمنها فيبر نموذج المثلث ،

وهي خصائص وسمات تزيد من فرصة اتخاذ قرارات رشيدة ، فضلا عن انها - كما يذهب فيبر - تزيد من الكفاية الادارية ، التي هي الهدف الاسمى للتنظيم البيروقراطي . والواقع اننا نستطيع بالاضافة الى ذلك ان نلمس عنصرا مشتركا بين هذه الخصائص ، وهو وجود نسق ضبط مستند الى قواعد رشيدة ، قواعد تحاول تحديد ابعاد البناء التنظيمي ككل ، وتنظم نشاطاته على اساس من المعرفة الفنية بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية . ولقد لخص ذلك فيبر في عبارة موجزة حين قال : « الادارة البيروقراطية هي في الاصل ممارسة للضبط على اساس المعرفة » ، وان هذه السمة هي التي تجعلها رشيدة على وجه التحديد (١) . ومن خلال هذه العبارة نستطيع ان نستنتج ان ما يحدد درجة بيروقراطية التنظيم هو طبيعة ونوعية القواعد التنظيمية ، لا مجرد وجودها أو عدم وجودها ، ذلك لأن الادارة القطاعية - كما أوضح فيبر في موضع آخر - تستخدم أيضا قواعد لكي تنظم وتضبط نشاطاتها ، وهذا ما قد يحدث أيضا في نمط السلطة التقليدية (٢) ، وان كان بشكل مختلف الى حد ما (٣) . واذن فالخاصية الأساسية التي تميز التنظيم البيروقراطي هي أن قواعده مستندة أساسا الى معرفة فنية وتفكير رشيد ، وهي خاصية يجب أن تحتل اهتماما خاصا عند دراسة الخصائص والسمات المثالية التي يتضمنها نموذج فيبر .

على هذا النحو صاغ فيبر نموذجا مثاليا للتنظيم البيروقراطي تتوافر فيه أغلب الشروط المنطقية التي يجب أن تتوافر في أي نموذج تصنيفي ، وضمنه كل الخصائص والسمات التي اعتقد انها تعبر عن التنظيمات ، بعد أن وصل بها الى أعلى مستويات التجريد . بيد ان قيمة هذا النموذج لا تقتصر الا بالتعرف على مدى قدرته على توجيه البحث ودراسة البناءات التنظيمية الملموسة ومدى مطابقتها له ، وهذا ما سننتقل على الفور لمناقشته .

---

( ١ ) Weber, M., Theory of ....., op. cit., p. 311.

( ٢ ) Ibid., p. 322.

( ٣ ) ذلك لأن التنظيم المستند الى السلطة التقليدية يلجأ في هذه الحالة الى التقاليد لكي يهتدى بها في تنظيم نشاطاته .

### ٣ - الموقف الامبيريقى للنموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى :

تشير النظرة العابرة للدراسات والبحوث التى أجريت فى ميدان التنظيمات خلال العقود الأربعة الماضية الى أنها قد انطلقت بشكل مباشر وغير مباشر من النموذج المثالى للتنظيم الذى نشره ماكس فيبر لأول مرة فى مؤلفه الاقتصاد والمجتمع (١) • *Wirtschaft and Gesellschaft* نحو خمسين عاما • وعلى الرغم من أن التراث يزخر بدراسات امبيريقية عديدة كشفت عن عدم مطابقة كثير من خصائص النموذج المثالى للواقع ، وما يستتبع ذلك من ضرورة تعديل وتنقيح النموذج لكى يتلاءم مع هذا الواقع ، على الرغم من ذلك فلا يزال هذا النموذج يمثل أوضح اطار نظرى منظم شامل قدم فى مجال التنظيم حتى اليوم • وسوف انتقل الآن الى مناقشة الموقف الامبيريقى لهذا النموذج • ومن الطبيعى أن هذه المناقشة ستستند الى نتائج الدراسات التى اهتمت اهتماما مباشرا بدراسة كفاءته المنهجية والامبيريقية •

وأول ما يمكن تسجيله فى هذا المجال ما ذهب اليه البعض من أن النموذج ليس مثاليا بالمعنى الذى قصده فيبر ، ولكنه مجرد تصنيف طرازى *Typical* استند الى بعض الانطباعات التى كانت لدى فيبر عن التنظيمات البيروقراطية البروسية فى ذلك الوقت (٢) • فضلا عن أنه ينطوى على كثير من الأحكام القيمية (٣) • وعلى أية حال فالملاحظ أن أغلب الانتقادات التى وجهت الى النموذج قد صدرت عن أصحاب الاتجاه الوظيفى فى علم الاجتماع ، وهى انتقادات ترتبط بالجانب الوظيفى للتنظيم كما عبر عنه النموذج

---

( ١ ) يتضمن هذا الكتاب أغلب ما كتبه فيبر عن النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى ولقد ظهرت ترجمة انجليزية لكتابات فيبر عن التنظيم البيروقراطى بصفة خاصة فى :

Weber, M., *Theory of ..*, op. cit., and Mills, C. Wright, p. cit.  
Gerth, H. and Mills, C. Wright., «A Marx for the Managers», (٢)  
In Merton, R., et al. (eds.) *Reader in Bureaucracy*, Glencoe, 1952, pp. 165-178.

Friedrich, C., «Some Observations on Weber's Analysis of (٣)  
*Bureaucracy*», in *Ibid.*, pp. 27-33.

المثالي . فإذا كان فيبر قد اهتم بتوضيح اسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم ، الا أنه لم ينجح في الكشف عن المواقف الوظيفية التي تنطوي عليها هذه العناصر . واذن فالنموذج المثالي - كما يذهب ميرتون Merton - يفتقد تلك الموازنة الضرورية بين الوظيفية والخلل الوظيفي ، تلك الموازنة التي عاقت فيبر عن دراسة التضارب الذي يمكن أن يحدث بين عناصر النموذج (١) . وقد يرد المدافعون عن فيبر على ذلك ، بأنه لم يلحظ بالفعل تضاربا بين هذه العناصر . ولكن الشيء الواضح مع ذلك ، هو أن فيبر لم يخضع المواقف الوظيفية لنفس النوع من التحليل المنظم الذي قدمه للجوانب الوظيفية للتنظيم وما يمكن أن تسهم به في تحقيق أقصى درجات الكفاية . ولقد أيد الفن جولدنر Gouldner ما ذهب اليه ميرتون - ولكن بعد اجراء دراسة واقعية على أحد المصانع - فكشف عن ان ثمة تناقضا كامنا في النموذج المثالي ، يتمثل على وجه الخصوص بين خاصيتين أساسيتين هما : التسلسل الرئاسي ، والمعرفة الفنية ، أي بين الادارة القائمة على الخبرة الفنية ، وتلك المستندة الى النظام والانضباط ، حيث أوضح أنه حينما تتوافر هاتان الخاصيتان في تنظيم واحد ، فإنه يصعب على هذا التنظيم أن يؤدي نشاطاته في انسجام واستقرار ، ذلك لأن فرص حدوث الصراع سوف تكون كبيرة (٢) . ومعنى ذلك أن بعض الخصائص النموذج قد لا تؤدي بالضرورة الى الكفاية والفعالية عندما تهبط الى مستوى الواقع أو تقترب منه . ولكننا نعتقد مع ذلك أن كفاية هذه الخصائص أو عدم كفايتها تتوقف على الموقف التنظيمي ذاته بما يتضمنه من تكنولوجيا وموارد وظروف بيئية عامة ، وهي جميعا عوامل تجعل من العسير اقامة نموذج يستطيع أن يحدد بدقة كل الميكانيزمات التي تؤدي الى أقصى درجات الكفاية والفعالية .

(١) Merton, R., Social Theory and Social Structure (2nd. ed.) III. : Free Press, pp. 50-54.

(٢) Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, op. cit., p. 22.

ويلاحظ أن بارسونز Parsons قد قدم وجهة نظر مشابهة تماما لوجهة نظر جولدنر عرضها في مقدمته الشهيرة لكتاب فيبر « نظرية التنظيم الاجتماعي ، انظر : .

Weber, M., Theory of ..., op. cit., pp. 58-60.



ويضيف بعض الوظيفيين الذين تأثروا الى حد ما بفيبر انتقادا آخر يرتبط بالانتقاد السابق الى حد كبير . فبعد أن درس كروزييه Grozier تفضيمين بيروقراطيين فرنسيين ، أوضح أن نموذج فيبر قد تجاهل مشكلات القوة والصراع والتغير في التنظيمات ، وهو تجاهل نابع من تأكيد فيبر للجانب الصوري المستقر من التنظيم . ولقد أوضح كروزييه بعد ذلك كيف أن الفهم الجامد لنموذج فيبر يمكن أن يعوق البحث ويضلل ، بدلا من أن يوجهه ويثريه (١) . ولقد ذهب بعض الباحثين الى مدى أبعد من ذلك . فبعد أن أجروا دراسات واقعية على تنظيمات بيروقراطية - بالمعنى الفني الحقيق الذي يقصده فيبر - اتضح لهم أن بعض هذه التنظيمات لم تشهد العناصر التي حددها النموذج . ويترتب على هذه النتيجة تجريد هذه التنظيمات من صفة البيروقراطية (٢) ، والواقع أن هذا النوع من الدراسات يفهم النموذج المثالي فهما خاصا ، فهو يفطر اليه بوصفه مقولة منطقية بسيطة يجب ان تضم في نطاقها كل التنظيمات الواقعية التي تتميز بخصائص محددة .

وهناك انتقاد شائع يشترك فيه دارسو التنظيمات ذوى الاتجاهات المختلفة مؤداه ، أن نموذج فيبر قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية والمظاهر النظامية للتنظيم ، متجاهلا بذلك تلك العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنمو في التنظيم والتي تلعب دورا هاما في تحديد طابعه وادائه لوظائفه . ولقد كان فيليب سلزنيك Selznick من أوائل من اهتموا بدراسة هذه النقطة في مقالين نظريين هاميين (٣) . كما كشف تشارلز بيدج Page عن الدور الذى تلعبه علاقات الصداقة والقيادة غير الرسمية فى التأثير على

---

(١) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, The University of Chicago Press ; Bhoenix Books, 1967, pp. 175-208.

(٢) Udy, S., Jr., «Bureaucracy and Rationality ...», op. cit., p. 791.

(٣) Selznick, P., An Approach to the Theory of Bureaucracy», Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943 ; pp. 47-54 and his «Foudations of the Theory of Organization», Amer. Sociol. Rev. ; Vol. 13, 1948, pp. 25-35.

الاجراءات الرسمية التي يستند اليها التنظيم ، وهو دور يستطيع أن يكشف لنا عن كثير من ديناميات التنظيم (١) . ومن اليسير الرد على هذه الانتقادات . فغير لم يكن يقصد إقامة نموذج للتنظيم يقترب - كلما أمكنه ذلك - من الواقع المعاش ، ولكنه كان يسعى سعياً جاداً الى تحديد الخصائص التنظيمية المثالية لشكل معين من التنظيم . ولهذا فإن غير لم يكن مضطراً الى الاستعانة بكل الخصائص التنظيمية التي تحتل أهمية بالنسبة له ، حتى ولو كانت هذه الخصائص موجودة أيضاً في أشكال أخرى من التنظيم كالشكل التقليدي . وإذا ما وضعنا هذه النقطة في الاعتبار ، استطعنا أن نزن بشكل أكثر دقة الانتقادات السابقة التي وجهت لنموذج فيبر .

ولا يقتصر النقد الذي وجه لفيبر على نموذج المثالي ، بل شمل أيضاً أنماط السلطة التي استند اليها النموذج ، فلقد ذكر اتزيوني Etzioni أن كثيراً ما يظهر في التنظيمات البيروقراطية زعماء ملهمون يشبهون الى حد بعيد أولئك الذين يظهرون في نمط السلطة الروحية ، ولكنهم في هذه الحالة يسعون الى منح التنظيم طابعاً شرعياً واستقراراً . فضلاً عن أن تمييز فيبر بين أنماط السلطة الثلاث فيه قدر من التعسف . فالتاريخ يشهد على وجود تنظيمات توافرت فيها الأنماط الثلاث في وقت واحد كما هو الحال في التنظيمات البيروقراطية التي كانت موجودة في مصر الفرعونية . ولم يكتف اتزيوني بهذا المثال التاريخي ، فذهب الى أن التنظيم الواحد قد يتحول من نمط السلطة الروحية الى نمط السلطة البيروقراطية نتيجة لبعض الظروف . فالسلطة البيروقراطية تسيطر على الجيش في أوقات السلم ، بينما تظهر السلطة الروحية بوضوح وقت الحرب ، حيث تلعب الزعامة والقيادة الشخصية دوراً بارزاً ، وحيث تستبدل الاتصالات المدونة باتصالات شفوية ، وحيث ينتهي الفصل بين الحياة الشخصية والحياة التنظيمية . وأخيراً أوضح اتزيوني أن ظهور القادة الملهمين ليس مقصوراً على الأوضاع التنظيمية العليا ، ولكنه يمكن أن يتحقق أيضاً على مستوى بعض الأوضاع التنظيمية العادية (٢) .

---

(١) Page, C., «Bureaucracy's Other Face», Soc. Forc., Vol. 25, 1946, pp. 88-94.

(٢) Etzioni, A., Modern Organizations ; Prentice-Hall, Inc., Inglewood Cliffs, New Jersey, 1964, pp. 56-57.

والواقع أن الانتقادات والملاحظات التي وجهت للنموذج المثالي للتنظيم لم تقلل من قيمته بوصفه أداة منهجية تعين على فهم الواقع الملموس . يشهد على ذلك أن هذا النموذج ظل - ولا يزال - مصدر الهام ونقطة انطلاق لكل من شرع في دراسة التنظيم ، ذلك لأن فيبر لم يقدم النموذج بطريقة توحى للبعض باستخدامه استخداما حرفيا جامدا . وآية ذلك ما نلاحظه من تفاوت ومرونة في كتابات ماكس فيبر المنهجية ، والمنهج الذي استخدمه بالفعل في تحليلاته التاريخية (١) . ولقد أوضح دون مارتينديل Martindale هذه النقطة بجلاء ، حينما أشار إلى أن فيبر لم يكن يقارن الظواهر المثالية بالظواهر الواقعية ، لكي يكشف عن مدى الابتعاد والقرب بينها ، ولكنه كان يستخدم النموذج المثالي بوصفه أداة للمقارنة التاريخية بين موقفين واقعيين أو أكثر . وهنا تكمن أهمية النموذج المثالي ، من حيث أنه يمكننا من عزل « العوامل التي تصبح المقارنة على أساسها هامة وحاسمة (٢) » . كذلك ذهب اندريسكى Andreski إلى أبعد من ذلك حينما قال « ... لو دققنا النظر فيما قدمه فيبر ، فأننا لن نجد أي ضرب من المثالية فيما تضمنته كتاباته عن التنظيم البيروقراطي . لقد كان فيبر يعالج موضوعه على مستوى من التجريد لا يبعد كثيرا عن الواقع الذي يمكن ملاحظته » (٣) . وأستطيع أن أضيف نقطة أخرى إلى ما ذكره مارتينديل واندريسكى . هي أن فيبر لم يستخدم مصطلح التنظيم البيروقراطي لكي يقدم تحليلا ضيق النطاق للبناء الداخلي للتنظيم (٤) . كما نلاحظ ذلك في النظريات والدراسات الحديثة في التنظيم ، ولكنه استخدم هذا المصطلح في نطاق تحليله الحضاري المقارن الواسع النطاق لكي يميز بين أنماط السلطة الثلاث وما يقابلها من أجهزة إدارية ملائمة لها . وفي حدود هذا الفهم يصبح الخلاف حول التفاصيل الحقيقة المتعلقة بالنموذج المثالي للتنظيم مسألة هينة .

(١) Gerth, H. and Mills, C. Wright ; op. cit., p. 57.

(٢) Martindale, D., «Sociological Theory and the Ideal Type», in Gross, L., (ed.), Symposium on Sociological Theory, N.Y., 1959, p. 88.

(٣) Andreski, S., «Method and Substantive Theory in M. Weber», Br. J. Sociol., Vol. 15, 1964, p. 4.

(٤) وإن كان قد خصص بضع صفحات لمناقشة خصائص التنظيم وبنائه الداخلي .



### ثالثا - ميشيلز ومشكلة الديمقراطية في التنظيم

إذا كان ماركس قد عالج التنظيمات البيروقراطية في ضوء مفهومية عن الصراع الطبقي والاغتراب وتصوره للمجتمع الشيوعي ، وإذا كان فيبر قد اهتم عموما بحراسة التأثيرات التي يمكن أن تحدثها التنظيمات البيروقراطية على البناء السياسي للمجتمع ، فاننا نجد روبرت ميشيلز يقدم تحليلا جذابا لمسياسة الداخلية التي تتبعها التنظيمات الكبيرة الحجم ، متأثرا في ذلك بكثير من القضايا الميكيافيلية ، وخاصة المتعلقة منها بسيطرة الصفوة ، وما يترتب على ذلك من ضالة فرص ممارسة الديمقراطية • ولكي يكشف ميشيلز عن ابعاد مشكلة الديمقراطية في التنظيمات الحديثة الكبيرة الحجم ، درس عددا من الاحزاب الاشتراكية ونقابات العمال في اوربا فيما قبل الحرب العالمية الاولى ، ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه « القانون الحديدي للاوليغاركية » (١) • Iron law of oligarchy ولكي يزيد ميشيلز هذه القضية وضوحا درس بصفة خاصة البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الالماني الذي كان من اكثر الاحزاب قربا الى المبادئ الديمقراطية وقتئذ ، واتضح له ان هذا الحزب كان بحكم بنائه أيضا حزبا أوليغاركيا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد • ومن خلال هذه النتيجة قدم ميشيلز استنتاجا مؤداه أن كل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري ، فمما يستبعد تحقيق ديموقراطية داخلية حقيقية ، برغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من ايديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديموقراطية •

ولقد أوضح ميشيلز ان الديمقراطية الحقيقية مطلب عسير التحقيق في التنظيمات الكبيرة الحجم ، خاصة اذا ما كانت هذه الديمقراطية تعنى مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق باصدار القرارات (٢) •

---

(١) Michels, R., Political parties : A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy, N.Y., 1962.

( ٢ ) ولقد أوضح ميشيلز في مواضع متفرقة من كتابه الشهير ان السبب الاساسي في ذلك يرجع الى ان نمو التنظيمات يؤدي الى ضرورة ظهور ضبط مركزي يمارسه جهاز اداري ، وهذا الجهاز يتولى بدوره أمورا خطيرة مثل =



فمشاركة هؤلاء الاعضاء مستحيلة فنيا ، لأن كثيرا منهم ينتمون الى طبقتي  
العمال وصغار الموظفين ، فضلا عن ان كثيرا من مشكلات التنظيم تنطوي  
على تعقيد يفرض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتقريب فني لا يتوافر  
لدى هؤلاء العمال والموظفين . ويقابل ذلك موقف قادة التنظيم . فبحكم  
موقفهم هذا يتحكمون في قنوات الاتصال وما يرتبط بها من سلطة وقوة ، مما  
يدعم في النهاية اوضاعهم ويزيدها رسوخا واستقرارا (١) . وما يلبث هؤلاء  
القادة أن يكتسبوا من خلال ممارستهم لوظائفهم معرفة متخصصة ومهارات  
سياسية تبعدهم بالتدريج عن المشكلات الحقيقية لتنظيماتهم (٢) .  
وتشجعهم على السعي لتحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة ، تلك المصالح  
التي تتمثل في المحافظة على الاوضاع التي يشغلونها (٣) . وهكذا يحدث  
تحول عن الاهداف الديموقراطية للتنظيم ، فتقل رغبة القادة في الاقدام على  
مخاطر النشاطات الثورية خشية اغصاب الحكومة وتعريض التنظيم للخطر ،  
وبذلك يعتمد التنظيم الى اداء وظائفه في هدوء وسكينة فيفقد ثورته ويصبح  
محافظا .

---

= الانتخابات والمساومات . كما كشف ميشيلز في موضع آخر عن أن صعوبة  
تحقيق الديموقراطية ترجع أيضا الى فشل التنظيم في اكتشاف الوسائل التي  
تضمن تمثيل الآراء المعبرة عن أعضاء التنظيم . وفصلا عن ذلك تظهر صعوبة  
ممارسة الديموقراطية في التنظيمات التي تتصارع مع تنظيمات أخرى فمثل  
هذا الصراع يفرض بطبيعته وجود قيادة حازمة تفرض اتباع الأوامر  
والتعليمات بدقة متناهية Ibid., Passim.

(١) op. cit., pp. 63-77.

(٢) op. cit., pp. 107-157.

(٣) على الا يفهم من ذلك ان ميشيلز قد قصد ان الاوليجاركية تعنى  
بالضرورة وجود الاستغلال . فلقد أوضح أكثر من مرة في كتابه أن الاوليجاركي  
يجب أن يحكم وفي ذهنه دائما مصلحة أولئك الذين وضعوه في السلطة . على  
أن ميشيلز أوضح بعد ذلك وفي موضع آخر أن حكم الأقلية يسعى دائما الى  
تثبيت الحكم في أوضاعهم وابعاد العمال وصغار الموظفين عن العمل السياسي .

ويتضمن مؤلف ميشيلز بالإضافة الى ذلك تحليلا لديناميات العلاقة بين الصفوة والجماهير من خلال مناقشته لقضية الديمقراطية • فبوصول القادة إلى مراكز القوة ، يصبحون جزءا مكمل للصفوة • وبذلك تصبح مصالحهم متعارضة - بالضرورة - مع مصالح الجماهير ، لأنهم حينئذ سوف يسعون لتحقيق أوضاعهم حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم • ويضطر القادة إلى ذلك تحت تأثير الضغوط البنائية التي تمارس تأثيرها عليهم ، فضلا عن السمات السيكولوجية العامة التي تدفعهم إلى ذلك ، ولقد منح ميشيلز هذه السمات السيكولوجية أهمية خاصة في تحليله ، فأوضح أن القائد أو الزعيم الذي حصل على السلطة وتعود على ممارستها ، يجد بعد ذلك صعوبة في التنازل أو التخلي عنها ، فضلا عن أن ممارسة القوة ذاتها تحدث تحولا سيكولوجيا في شخصية القائد ، فيزداد إيمانه بنفسه ، ويزداد في عظمته ، ثم يلجأ في النهاية إلى نسب التنظيم له وربطه به (١) • ومن الواضح أن ميشيلز قد تأثر هنا بوضوح بالمبدأ الميكافيلي الذي يسلم بأن سلوك أية جماعة مهيمنة أو حاكمة ينبع من مصالحها الذاتية • ثم درس بعد ذلك الأيديولوجيات المختلفة التي تستخدمها الاقليات الحاكمة في تبرير أوضاعها ، مذهب إلى أن هذه الاقليات الحاكمة تسعى باستمرار إلى إيهام الجماهير بضرورة تحقيق الوحدة الداخلية والاستقرار حتى يمكن مواجهة ما يهدد المجتمع من أخطار خارجية • وطبقا لهذه الأيدلولوجية تنظر الاقلية الحاكمة إلى أية معارضة تنشأ بوصفها عنصرا تخريبيا يفيد منه 'لأعداء' • وقد تقبني هذه الاقلية أسطورة الديمقراطية التي تجعل من القائد المنتخب انتخبا ديموقراطيا ، تعبيرا دائما عن إرادتها الجمعية •

---

(١) ترك تشاؤم ميشيلز هذا تأثيرا واضحا على بعض علماء نظرية التنظيم الحديثين • فلقد أشار جولدنر Gouldner في مقال شهير له إلى أن علماء التنظيم الحديثين قد بالغوا في أهمية الضغوط التي يفرضها التنظيم على ممارسة الديمقراطية ، متجاهلين بذلك تلك الضغوط التي قد تسهم في تحقيق الأهداف الديمقراطية • انظر :

Gouldner, A., «Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy», Am. Poli. Sci. Rev., Vol. 49, 1955, pp. 496-507.

ولقد انعكس هذا الطابع التثاؤمي أيضا على معالجة ميشيلز لمشكلة الديمقراطية في المجتمع ككل . فقد تنبأ قبل حدوث الثورة الروسية بسقوط الديمقراطية الاشتراكية ، وأوضح أن الثورة ستتحول بعد ذلك لتصبح « ديكتاتورية يمارسها أولئك القادة المهرة ، الذين بلغوا من المهارة درجة انتزعوا بها صولجان القوة والسيطرة في ظل كلمة براقه هي « الاشتراكية (١) » . بل نفذ ذهب ميشيلز الى أبعد من ذلك حينما قال : « ان التاريخ يخبرنا أن الحركات الديمقراطية ما هي الا موجات متعاقبة تتحطم دائما على نفس الصخرة .. ولكنها - مع ذلك - ما تلبث أن تعود الى الظهور من جديد (٢) » ، وأن « .. المثاليات الديمقراطية تفقد نقاوتها وقديسيتها وطهارتها حينما تنتشر وتسود (٢) » .

#### رابعاً - نقد النظريات الكلاسيكية

نستطيع الآن أن نلقى نظرة شاملة على النظريات الكلاسيكية الثلاثة التي قدمناها في هذا الفصل بهدف استخلاص اتجاهاتها العامة ، وتحديد ما تنطوي عليه من نقاط ضعف أو قوة ، وإبراز الدور الذي لعبته هذه النظريات في إثارة قضايا هامة كان لها أبعاد الأثر في نمو وتطور النظرية الحديثة في التنظيمات .

وأول ما يمكن أن يقال في هذا المجال هو أن هذه النظريات تشترك جميعاً في خاصية أساسية هي محاولة تحليل المشكلات الخطيرة التي نجمت عن الحضارة الصناعية وما ترتب عليها من نمو تنظيمي هائل بهدف تقديم حلول حاسمة لهذه المشكلات . ولهذا يمكن القول أن كتابات ماركس وفير وميشيلز

---

Ibid., p. 19.

(١)

(٢) وهذا هو سر تسمية ميشيلز لقانونه « بالقانون الحديدي للأوليغاركية » . فهو حديدي لأنه يتحقق في الواقع دائماً وبسلا استثناء ، و « أوليغاركي » لأنه حكم الأقلية فيه هو الحكم المفروض .

Ibid., p. 371.

(٣)

تشكل عموما اطارا فكريا متسقا يعكس بصفة عامة المشكلات المختلفة التي فرضها النمو الكيفي والكمي الذي طرأ على التنظيمات في المجتمعات الحديثة . بيد اننا نلاحظ مع ذلك تباينا واضحا في استخدام مصطلحي التنظيم البيروقراطي والنمو التنظيمي ، وقد يرجع ذلك الى أن هؤلاء المفكرين قد استخدموا هذين المصطلحين للإشارة الى مشكلات مختلفة نشأت عن التغير السريع الذي طرأ على الواقع التنظيمي .

وقد رأينا كيف أن التنظيم البيروقراطي لم يشغل المكانة الأساسية في نقد ماركس للمجتمع الصناعي ، ذلك لأنه قد نظر الى مشكلتي البيروقراطية والاعترا ب بوصفهما جزءا من مشكلة عامة هي الاستغلال والسيطرة الطبقية ، ذلك الاستغلال الذي هو سبب كل المشكلات والأمراض الاجتماعية . وعلاج هذا الموقف عند ماركس يكمن في إلغاء الطبقات ، لأن في ذلك قضاء على كل ضروب الاعترا ب . وفي المجتمع الشيوعي الذي رسم ماركس ابعاده ، سيختفي الاستغلال الطبقي تماما ، وستتيج الظروف الاجتماعية مجالا لتحقيق الحرية الفردية لأول مرة في تاريخ الانسان . ومن الواضح أن التحليل الماركسي قد ضيق من نطاق مصطلح التنظيم البيروقراطي ليقصره على التنظيمات الادارية في الدولة ، تلك التنظيمات التي هي - بطبيعتها - أجهزة متسلطة مكونة من طبقة رأسمالية . أما النمو التنظيمي عند ماركس فلا يعدو أن يكون زيادة في عدد الموظفين الحكوميين وتضخم في نشاطات التنظيمات البيروقراطية . واذن فمن الواضح أن موقف ماركس من التنظيمات البيروقراطية مرتبط أساسا بفكرة الصراع بين الطبقات وما يسفر عنه من انتصار البيروقراطية ، واقامة مجتمع لا طبقي تختفي فيه التنظيمات البيروقراطية اختفاء تدريجيا ، وهو موقف يعد انعكاسا لفلسفة تفاؤليه سادت بين مفكري القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ، تلك الفلسفة التي كانت تنظر الى التاريخ بوصفه مراحل وحقب متعاقبة تؤدي باستمرار الى مزيد من الحرية والسعادة الانسانية .

ومن الواضح أن تفاؤل ماركس المتمثل في ايمانه بحتمية ظهور مجتمع لا طبقي ، قد عاقه عن تحديد المشكلات التنظيمية بصفة عامة ، كما أن النمو الحديث للتنظيمات البيروقراطية - وخاصة الحكومية منها - الذي شهدته أقطار ذات أنظمة اقتصادية واجتماعية وسياسية مختلفة ليكشف بجلاء عن



عدم تحقق تنبؤ ماركس بالانهيار التدريجي في التنظيمات الحكومية . ومن هنا يمكن أن نعتبر تحليلات فيبر وميشيلز مكمله لنقد ماركس للرأسمالية ، ذلك أن فيبر قد انطلق منذ البداية من قضية أساسية هي ، أن التنظيم البيروقراطي شكل أو نمط من أنماط التنظيم يتصف بالعمومية ، وأن تصور اختناقه ما هو الا ضرب من السذاجة . والواقع أن قضية فيبر هذه تشير الى تحول خطير في النظرة الى التنظيم وما يترتب على ذلك من تغير في المفاهيم . ولم يعد صراع الطبقات هو مدخل دراسة التنظيم ، بل التسليم بضرورة واهمية هذا التنظيم بوصفه أكفأ الوسائل لتحقيق الأهداف المجتمعية . ولم يعد الاستغلال الطبقي هو محور الاهتمام ، بل الاستغلال التنظيمي المتمثل في قطاع التنظيمات الكبيرة الحجم وسيطرتها على الفرد والمجتمع . ولقد ترتب على ذلك تغير في معاني المفاهيم المستخدمة . فالنمو التنظيمي أصبح يعنى السيطرة الكاملة للتنظيم الرشيد على كل النظم الادارية الحديثة ، بما يتضمنه ذلك من اتساع نطاق ترشيد العلاقات الانسانية ، وهو أيضا جزء من عملية النمو التنظيمي .

وبرغم هذا الاختلاف الشديد بين وجهتي نظر ماركس وفيبر ، الا أننا نستطيع أن نلمس عنصرا مشتركا في اتجاههما ، هو دراسة مشكلة التنظيم من وجهة نظر واسعة ومن منظور تاريخي . فالمشكلات التي أثارها مشكلات تتعلق بالمجتمع ككل ، ذلك المجتمع الذي يعد وحدة أساسية في تحليلاتهما . كما أن دراسة هذا المجتمع قد تمت في ضوء سياق تاريخي تطوري ان صح هذا التعبير . لقد أثار هذان المفكران مشكلات تعكس اتجاها انسانيا قويا واهتماما عميقا بظروف الانسانية في عالم تسيطر عليه قوى تحول بينه وبين استخدام العقل والمنطق في الشؤون الانسانية . وهذا مادفعهما الى دراسة مشكلات القوة والاعترا ب والحرية ، وان اختلفت معالجتهما لها . لذلك يمكن القول ان تحليلات ماركس وفيبر لهذه المشكلات تمثل اعظم تشخيص لمشكلات المجتمع الحديث .

أما موقف روبرت ميشيلز من التنظيم فيختلف الى حد كبير عن موقف سلابه . فلقد نظر الى التنظيم بوصفه نظاما للسيطرة السياسية ، وأداة نستخدمها قلة حاكمة ، وهي لذلك تسعى جاهدة الى ابعاد القوة عن مصدرها

الشرعي لتكون في يدهم أداة لخدمة مصالحهم الخاصة ، وبذلك يصبح الطابع البيروقراطي للتنظيم نتاجا حتميا للديناميات التي تحدث فيه . ومن الواضح ان ميشيلز لم يدخل في تحليله شيئا من مفاهيم ماركس ، كما انه لم يفد كثيرا من أفكار فيبر حول السيطرة التنظيمية ، ولكنه اكتفى بتحليل دور الاقليات الحاكمة في التنظيم وما يرتبط بذلك من مشكلات ديموقراطية .

واذا ما امعنا النظر مرة أخرى في تحليلات كل من ماركس وفيبر وميشيلز، لاحظنا انها تنطوي جميعا على عناصر مشتركة ، لعل اهمها اتساع نطاق معالجتهم لظاهرة التنظيم . ذلك انهم لم يدرسوا التنظيمات في فراغ سياسي واجتماعي كما تفعل بعض النظريات الحديثة ، بل ربطوا هذه الظاهرة بالبناء الاجتماعي وما يتضمنه من صراع ومشكلات . فلقد تتبعوا المشكلات الأساسية في المجتمع حتى وصلوا الى انعكاساتها على الواقع التنظيمي ، ثم عادوا مرة أخرى فدرسوا التأثيرات التي تحدثها التنظيمات البيروقراطية على بناء القوة في المجتمع . ولقد اثروا تحليلاتهم هذه بمنظور تاريخي واسع مكنهم من دراسة المجتمعات والتنظيمات دراسة دينامية . ولقد ساعدتهم ذلك أيضا على ادراك المشكلات التنظيمية الأساسية وتحديد نتائجها وآثارها ، ولسوف أوضح فيما بعد كيف أن تحليلات هؤلاء المفكرين لهذه المشكلات قد تركت تأثيرا بالغا على النظريات والبحوث الحديثة في مجال التنظيم . على أن الشيء الجدير بال تأكيد هنا هو ان هذه التحليلات الكلاسيكية لم تستند في الغالب الى شواهد واقعية بالمعنى المعروف في الدراسات الحديثة ، ولكنها - مع ذلك - تكشف عن وعي عميق بالفارق بين ما يقوله الناس وما يفعلونه ، بين علاقاتهم الاجتماعية كما تعبر عنها اللوائح والقواعد الرسمية ، وعلاقاتهم الواقعية في ضوء القوة والسلطة . ولقد كشف ميشيلز عن ظاهرة استبدال اهداف التنظيم ، وأوضح كيف أن القلة الحاكمة تحول الأهداف التنظيمية الى أهداف خاصة . وحينما فعل ميشيلز ذلك فانه قد استطاع أن يكشف عن ذلك الفارق العميق بين ما هو واقعي وما هو مثالي ، بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون .

ومن اليسير بعد ذلك أن نكشف عن سمه مشتركة تسم التحليلات الكلاسيكية عموما ، هي اهتمامها بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية على

وجود الفرد وحريته • فماركس يؤكد فكرة اغتراب الانسان وضياعه وضعفه امام الطبقة المتسلطة التي تسيطر على التنظيمات البيروقراطية ، وفيبر يكشف عن انهيار شخصية العامل نتيجة لزيادة حدة تقسيم العمل ، ثم يؤكد بعد ذلك سيطرة التنظيمات الكبيرة الحجم على المجالات الاقتصادية والسياسية والتعليمية والعسكرية ، مما ترتب عليه زيادة الصورية والآلية والجهل بما يحيط به وعدم القدرة على استيعاب الاهداف التنظيمية والتوحد معها • واخيرا يهتم ميشيلز بتوضيح الجانب السياسى لاغتراب الفرد ، والضياع الذى يعانى منه أعضاء التنظيم نتيجة لانصراف القلة الحاكمة عن شئون التنظيم ومشكلاته •

وعلى الرغم من الفائدة المحققة التي تنطوى عليها هذه النظريات الكلاسيكية ، الا أنها لاتخلو من ثغرات ونقاط ضعف • فلقد راينا كيف أن هذه النظريات قد تناولت مشكلات التنظيم من منظور واسع ، أفقدها في كثير من الاحيان الدقة التي قد تتصف بها نظرية أو دراسة ضيقة النطاق نسبيا ، فضلا عن أن هذه النظريات قد استخدمت في بعض الاحيان مفاهيم غير دقيقة ، مما يصعب معه ربط هذه المفاهيم بالواقع الاجتماعى الذى تعبر عنه • وكنتيجة لذلك كله نجد هذه النظريات تتضمن تعميمات وأحكام عامة لاتصدق الا تحت ظروف معينة ، ولقد أثارت هذه النقطة بالذات اهتمام الدارسين المحدثين للتنظيم ، فتناولوا هذه التعميمات والاحكام ، وحاولوا اختبارها اختبارا واقعيا بهدف التعرف على الظروف التي تكشف عن مدى صدقها وملاءمتها • ولقد اقتضى ذلك تحول الاهتمام من المستوى المجتمعى الى المستوى التنظيمى ، ومن النظرة الرحبة الواسعة النطاق الى نظرة ضيقة محدودة نسبيا •

\*\*\*





## الفصل الثالث

### الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم

شهدت العقود الأربعة الماضية اهتماما نظريا واسع النطاق في ميدان التنظيم يعكس بصفة عامة تنوع مداخل دراسة التنظيم والنظرة اليه ، كما يعكس ردود فعل متميزة ازاء النظريات الكلاسيكية . أما مصدر هذا التنوع فيرجع الى حقيقة أساسية هي : أن التنظيم يعد موضوعا لكثير من العلوم كالاقتصاد والسياسة والادارة وعلم النفس والانثربولوجيا . ولقد حاول باحثو هذه العلوم دراسة التنظيمات في ضوء مفاهيمهم وتصوراتهم ، مما نجم عنه ظهور نظريات واتجاهات فكرية تعبر عن اهتماماتهم وتعكس وجهة نظر علومهم . ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الموقف على دراسة التنظيمات . فعلى الرغم من الفوائد التي جنتها هذه الدراسة من تنوع هذه الاتجاهات النظرية وتعددتها ، الا أن ذلك قد خلق بدوره مشكلة خطيرة هي افتقاد هذه الدراسة لاتجاه نظري شامل يستطيع أن يواجه دراسة التنظيمات المعقدة . والملاحظ أيضا أن هذه الاتجاهات النظرية الحديثة قد ظهرت كرد فعل او استجابة لتحليلات الكلاسيكية التي قدمها رواد دراسة التنظيم . فكثير من هذه الاتجاهات حاول التحقق من صدق القضايا العامة والتعميمات الواسعة التي تضمنتها هذه التحليلات . وإقيد فرض هذا التحقق حدودا معينة ، أهمها ضيق نطاق البحث ، وتطويع هذه التعميمات لكي تتلاءم مع الواقع الامبيريقى على أن الاتجاهات النظرية الحديثة لم تتخذ جميعها هذا الاتجاه ، فلقد ظهرت اتجاهات جديدة حاولت تقديم اسهامات نظرية مستقلة في دراسة التنظيم ، وكان ذلك نتيجة لاحساس داخلي بعدم ملائمة التحليلات الكلاسيكية لدراسة التنظيمات الحديثة المعقدة .

ومن الطبيعي أن يعكس هذا التنوع والتعدد في الاتجاهات النظرية مشكلة أساسية تتعلق بتصنيفها وعرضها . وقد يكون من اليسير عرض هذه الاتجاهات طبقا لمصادرها وأصولها ، ولكن ذلك قد يفتقر على قدر من التعسف ، لأنه يغفل التأثيرات المتبادلة بين هذه الاتجاهات ، فضلا عن إغفاله الاتجاهات النظرية التوفيقية . وبرغم ذلك كله يمكننا التمييز بين ثلاث اتجاهات نظرية حديثة في دراسة التنظيم هي : الاتجاه البنائي الوظيفي ، واتجاه النسق الاجتماعي الفنى ، والاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم . ولسوف أقدم فيما يلى عرضاً تحليلياً مركزاً لهذه الاتجاهات الأربع على أن اختتم كلا منها بنقد شامل لها .

### أولا - الاتجاه البنائي الوظيفي فى دراسة التنظيم :

حاول عدد من دارسى التنظيمات الاستفادة من قضايا الاتجاه البنائي الوظيفي فى صوغ أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات ، وفى توجيه البحوث والدراسات الامبيريقية التى شهدت نموا ملحوظا خلال العقدين الماضيين . ولقد شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه أو اتساع نطاقه ووضوح مفاهيمه وقدرته على تفسير الانساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا . والمؤكد أن هذا الاتجاه سيطر على النظريات والبحوث الحديثة فى التنظيم سيطرة يسهل معها القول بأنه قد ترك تأثيراً لا يضارعه تأثير أى اتجاه فكرى حديث آخر . ولسوف أقدم فيما يلى تحليلاً نقدياً لابرز نظريات التنظيم متأثراً بهذا الاتجاه .

### ١ - تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعى :

قدم بارسونز إسهامه فى نظرية التنظيم فى مقالين شهيرين (١) يعكسان

---

(١) على الرغم من أن البعض لا يعد بارسونز ضمن علماء التنظيم ، وعلى الرغم أيضاً من أن هذين المقالين يكشفان بوضوح عن أن بارسونز لم يكن على علم كبير ببحوث التنظيم ، إلا أن وجهات نظره التى ضمنها هذين المقالين قد تركتا تأثيراً واضحاً على دراسات التنظيم : انظر :

Parsons, T., «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. I, 1965, Nos. 1 and 2, pp. 63-83 and 224-239.

بوضوح تبنيه للانجاء البنائى الوظيفى فى دراسة التنظيمات • ومن العسير فهم وجهات نظر بارسونز فى التنظيم دون الرجوع الى نسقه الفكرى ، فلقد طبق نظريته الشهيرة فى النسق الاجتماعى على التنظيم ، ثم كشف بعد ذلك عن بناء التنظيمات ووظائفها ، ونظرا لما تحتله نظرية بارسونز فى التنظيم من أهمية كبيرة بوصفها مثالا بارزا على الافادة من الاتجاه البنائى الوظيفى ، سوف أعرض فيما يلى بشئ من التفصيل لأهم آرائه فى ضوء فهمنا الخاص لنسقه الفكرى ككل •

انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والاقسام والادارات ... الخ ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل فى اطار نسق اجتماعى أكبر واشمل . كالمجتمع • ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية ، مؤكدا التوجيهات القيمية السائدة فى التنظيمات المختلفة • ولقد أوضح بارسونز ان القيم السائدة فى التنظيم هى التى تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا ، لانها هى التى تؤكد اسهام النسق التنظيمى فى تحقيق المتطلبات الوظيفية التى يسعى النسق الأكبر ( وهو المجتمع ) الى تحقيقها • وهذا يفترض بدوره توافق قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذى يوجد فيه • ومن خلال الشرعية التى يحققها التنظيم ، يستطيع أن يضع أهدافه الاساسية فى أولوية تسبق أهداف الانساق الفرعية المكونة له ، وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته فى المجتمع ، وان يحدد مولفه أمام لية منافسة خارجية تهدده • واذا فالنسق القيمى فى التنظيم هو الذى يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التى يواجهها التنظيم ، وهذا هو ما قصده بارسونز حين عرف التنظيم بأنه « نسق اجتماعى منظم ، انشئ من أجل تحقيق أهداف محددة (١) » •

على أن بارسونز لا يذهب الى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع ، فلقد أوضح أن التنظيمات تتميز بانها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى الى تحقيقها ، وان تحقيق هذه الاهداف يفرض وجود إجراءات

تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف . واذن فوضوح الأهداف وتوافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعاً يميزه إلى حد ما عن المجتمع . فمن اليسير التعرف على الشكل البنائي للتنظيم ، ومن اليسير أيضاً إدراك مشكلاته ، ومن اليسير أخيراً ملاحظة نشاطاته . ويبدو أن ذلك هو ما دفع لاندسبرجر Landsberger إلى القول بأن تصور بارسونز للتنظيمات « يتيح اختباراً رائعاً للنظرية السوسيولوجية العامة التي قدمها (١) » . بيد أن قول لاندسبرجر هذا يتطلب قدراً من التحفظ ، لأن الحكم على القدرة التفسيرية لنظرية بارسونز يجب أن يأخذ في اعتباره معالجته بارسونز للمشكلات الأخرى التي يهتم بها التحليل البنائي الوظيفي وهي علاقة الانساق الفرعية بالانساق الأكبر ، والطريقة التي بمقتضاها يتكامل النسق مع الانساق الأخرى . وقبل أن ننتقل إلى معالجة بارسونز لهذه المشكلات ، يتعين اللقاء الضوء على بعد أساسي في تفكير بارسونز . فلقد قدم تفسيراً لتكامل الأفراد والجماعات في التنظيم ، ذاهباً إلى أن هذا التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال أهداف التنظيم ذاتها . ويتحقق هذا التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم ، تلك التوقعات التي يكتسبها الأفراد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية . ويتدعم هذا التكامل بوجود أنماط معيارية محددة تنظم العمليات المختلفة التي من خلالها يتم مواجهة المتطلبات الوظيفية التي يفرضها النسق .

ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء ، اثنان منهما ذوا طابع آلي وهما : المواءمة adaptation وتحقيق الأهداف goal – attainment ويتعلقان أساساً بعلاقة النسق ببيئته . أما المطلبان الآخران فهما التكامل integration والكمون latency ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق . وعلى التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً أن يواجه هذه المتطلبات ، وإن

---

(١) Landsberger, H., «Parsons Theory of Organizations», in Black, M., (ed.), The Social Theories of Talcot Parsons, Englewood Cliffs, N.J. : 1961, p. 214.



يضمن لها التحقيق اذا ما اراد تحقيق وظائفه . وسنوضح فيما يلي دراسة  
بارسونز للتنظيم في ضوء هذه المتطلبات .

فمطلب المواءمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية  
والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم . وبتعبير بارسونز ، فإنه يشير  
الى الانماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل ، وضمان الحصول على المهارات  
الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد . أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل  
في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم ، تلك الموارد  
التي أمكن تدبيرها بتحقيق مطلب المواءمة . ومن الواضح ان نجاح تحقيق  
الأهداف يتوقف أولا وقبل كل شيء على ملاءمة الوسائل للغايات أو  
الأهداف . كما أن من الواضح أيضا أن بارسونز قد أدخل في نطاق هذا  
المطلب عملية اتخاذ القرار في التنظيم والعمليات المختلفة لها (١) . وبذلك  
نجد بارسونز يقصر مشكلة القوة في التنظيم على مسألة حشد الموارد من أجل  
تحقيق الأهداف بأنها « القدرة على حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف  
النسق (٢) » .

أما مطلب التكامل فيشير الى العلاقات بين الوحدات ، وخاصة تلك  
العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الانساق  
الفرعية . وأخيرا يشير مطلب الكمون الى مدى ملاءمة الظروف السائدة  
في الانساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر . ومن الواضح أن  
مطلب الكمون يرتبط أساسا بمشكلة التكامل الرأسي ، وذلك على العكس  
من مطلب التكامل الذي يشير الى التماسك بين الوحدات أو الانساق الفرعية  
المتساوية . ويشير مطلب الكمون أيضا الى مطلبين وظيفيين توأمين أطلق  
بارسونز على الأول مطلب تدعيم النمط Pattern maintenance وهو

---

( ١ ) ميز بارسونز بين ثلاثة أنواع من القرارات : الأولى تتعلق  
بسياسة التنظيم وتحقيقه لأهدافه ، والثاني خاص بتوزيع الموارد المالية  
والمسؤوليات ، والثالث ينظم وينسق نشاطات التنظيم .

( ٢ ) Parsons, T., «Suggestions for . . . . .», op. cit., p. 228.

يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا . وهذا بدوره يفرض ضرورة وجود ميكانزمات تساعد على خلق انسجام وتوافق نسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم . أما المطلب الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها *tension management* ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية . والملاحظ أن بارسونز لم يعالج مطلبى التكامل والكمون في التنظيم بنفس الطريقة التي عالج بها مطلبى المواءمة وتحقيق الأهداف . وقد يكون ذلك راجعا إلى اهتمامه الشديد بدراسة العلاقة بين التنظيم والبيئة .

ولقد قدم بارسونز بعد ذلك تصنيفا للتنظيمات مستندا إلى معالجته الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم . فثمة تنظيمات اقتصادية تسهم في حل مشكلة المواءمة في المجتمع ، وأخرى سياسية تسهم في حل مشكلة تحقيق الأهداف ، وثالثة تكاملية ، ورابعة تسعى إلى تدعيم النمط (١) . إلا أن جهود بارسونز التصنيفية في مجال التنظيم لم تتوقف عند هذا الحد ، فلقد قدم تصنيفا داخليا للتنظيم ، حل به كثيرا من المشكلات التي واجهتها الدراسات الأمبيريقية في مجال التنظيمات ، حيث ميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم ، الأول النسق الفني *technical* وهو يعنى بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم ، والثاني النسق الإداري *managerial* الذي يتولى الأمور والشئون الداخلية في التنظيم ، وهو يتوسط النسق الفني والبيئة المباشرة ، حيث يتولى تدبير الموارد أو المصادر الضرورية وإيجاد عملاء يتولون تصريف أو تسويق منتجات التنظيم ، والثالث النسق النظامي *institutional* الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى (٢) . ويعتقد بارسونز أن هذا التصنيف يكشف عن حقيقة أساسية

---

( ١ ) Parsons, T., Structure and Process in Modern Societies, Glenceo, Ill., 1960, pp. 44-47.

( ٢ ) ولقد عبر بارسونز عن هذا الاتجاه في عبارة واضحة حين قال :  
« .. طالما أنني انطلقت من مسلمة عامة هي أن التنظيم نسق اجتماعي =

هى أن لكل نسق فرعى وظائف يؤديها ، كما انه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاته .

وإذا ما أمعنا النظر في الإطار الذى قدمه بارسونز لدراسة التنظيم ، لاحظنا انه يؤكد بصفة خاصة المظاهر التكاملية في التنظيم ، والميكانيزمات التى من خلالها يحقق هذا التكامل ، وهذا أمر طبيعى طالما أن بارسونز قد سعى منذ البداية الى تفسير بقاء الانساق الاجتماعية واستمرارها . ولقد أدى هذا التأكيد الى اغفال بعدى التغير والصراع في التنظيم ، حيث تمت معالجتهما بالطريقة التى تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية . ولهذا نجد بارسونز يميز بين ضربين من التحليل : الأول هو تحليل « التوازن » كما يتبدى في النسق ، والثانى تحليل « التغير البنائى » الذى يذهب الى أبعد من ذلك ، حيث يسعى الى دراسة التغير من خلال منظور التوازن (١) . وفي هذه التفرقة أوضح بارسونز ان هناك مصدرين للتغير في التنظيم : الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم ، والثانى يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته (٢) . وحينما ينشأ هذان الضربان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف

---

= فإن على بعد ذلك أن أدرس التنظيم بوصفه نسقا تتوافر فيه كل الخصائص التى يجب ان تتوافر في أى نسق اجتماعي . ويتقرب على ذلك دراسة هذا التنظيم بوصفه - أيضا - نسقا فرعيا متباينا تباينا وظيفيا داخل نسق اجتماعي أكبر . واذن فإننى سأحلل التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا متميزا يسعى الى تحقيق أهداف معينة ذات أولوية خاصة . . . ومن الواضح أن هذا المنظور يفرض علينا تحديد خصائص التنظيم وفقا لنوع الموقف الذى يمارس فيه وظيفته . ذلك الموقف الذى يتشكل من خلال العلاقات السائدة بين التنظيم والانساق الفرعية المتخصصة التى هى اجزاء مكونه للتنظيم ، .

Parsons, T., «Suggestions for . . . . .», op. cit., p. 64.

Parsons, T., «An Outline of the Social System», in Parsons, T. : (ed.), Theories of Society, N.Y., 1965, pp. 30-79.

Parsons, T., «A Paradigm for the Analysis of Social Systems», in Demerath, N., and Peterson, R., (eds.) System, Change and Conflict, N.Y., 1967, pp. 189-212.

معهما اذا ما اراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية . والواقع أن استجابة التنظيم لهذه الضغوط تعبر عما يطلق عليه بالتوازن الدينامي ، وهو ضرب من التوازن يمثل كما يقول فان دير بيرج Van Den Berghe حجر الزاوية في التحليل الوظيفي (١) .

ولعل أستطيع بعد ذلك تفسير تجاهل بارسونز دراسة مشكلتي الصراع والتغير في ضوء اتجاهه الوظيفي بصفة عامة . فبوصفه وظيفيا كان اهتمامه بدراسة نتائج الفعل أكبر من اهتمامه بدراسة أسبابه ومصادره . بعبارة أخرى كان اهتمامه بدراسة وظائف الصراع أكبر من اهتمامه بدراسة النتائج المترتبة عليه . ولقد تكشف هذا الموقف بوضوح في معالجته لعلاقة التنظيمات بالمجتمع . فبعد أن وصف التنظيم بأنه « نسق مفتوح جزئيا » ، عالج التنظيم والبيئة بوصفهما مسلمات ، ثم درس بعد ذلك الوسائل أو الأساليب التي بمقتضاها يتكيف التنظيم مع البيئة . وهذا هو السبب في أن بارسونز لم يستطع تقديم اجابة مقنعة لتساؤل على درجة بالغة من الاهمية في نظرية التنظيم هو : لماذا تظهر تنظيمات معينة تسعى الى تحقيق أهداف معينة في فترات زمنية معينة وفي مواقف معينة ؟ لقد اكتفى بالقول « . . . اننا ندرس التنظيمات هنا بهدف التحليل (٢) » . ومن الصعب بعد ذلك أن نجد في كتابات بارسونز تفسيراً لنشأة التنظيم الثوري ، الا اذا استثنينا التفسير الذي قدمه في ضوء عدم الاتساق في النسق القيمي المحوري ، وهو تفسير - مع ذلك - لا يعدو أن يكون من قبيل اللغو .

ولقد حاول بعض الباحثين اندفاع عن الاطار الذي قدمه بارسونز . ذاهبين الى أن هذا الاطار يتضمن - فقط - توضيحا لمجموعة من المقولات التي تمثل أساسا ضروريا لتحليل الاتساق الواقعية ، وأن هذه المقولات ليست شاملة بالضرورة . بيد أن نقطة الضعف في هذا الدفاع هي اننا لا نستطيع التأكد مما اذا كان بارسونز قد قدم اطارا يصف من خلاله الظروف

---

( ١ ) Van Den Berghe, P., «Dialectic and Functionalism : Toward a Theoretical Synthesis», Am. Sociol. Rev., Vol. 28, pp.695-705.

( ٢ ) Parsons, T., «Suggestions for . . . . . », op. cit., p. 64.



الضرورية لاستقرار النسق ، أم انه قد قدم أحكاما وتعميمات حول العلاقات بين الظواهر التي اعتقد انها علاقات تحدث في الواقع . وإذا كان بارسونز يقصد الحالة الاخيرة ، فانه سيكون من الصعب حينئذ التسليم بما ذهب اليه من أن التنظيمات بحكم تساند اجزائها تكون في حالة توازن حتى ولو خضعت لتهديد قوى خارجية (١) .

وهناك بعد ذلك انتقاد عام وجه الى الاطار الذي قدمه بارسونز مؤداه ان التصورات التي تضمنها هذا الاطار قد بلغت حدا من التجريد يصعب معه الوصول الى قضايا يمكن تطويعها للبحث الامبيرى واشتقاق فروض منها ، وهذا ما يطبع الاطار بالطابع النظرى المجرد ويبعده عن أن يشكل نظرية شاملة . ولقد حاول بارسونز الرد على ذلك ، فقدم بعض القضايا النظرية (٢) ، ولكنها جاءت أيضا على درجة من التجريد لا تقل بحال من الاحوال عن تلك التي تميز القضايا الأساسية في اطار تصورى . ولسوف أناقش هذه النقطة بالتفصيل عند نقد الاتجاه البنائى الوظيفى في دراسة التنظيم .

## ٢ - روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية :

قدم روبرت ميرتون Merton اسهاما متميزا في نظرية التنظيم ، يختلف عن أغلب الاسهامات التي قدمها علماء التنظيم الذين تأثروا تأثرا كبيرا بالاتجاه البنائى الوظيفى في علم الاجتماع . وهذا يرجع - فيما أعتقد - الى أن اسهام ميرتون لم ينطلق بشكل مباشر من فكرة المماثلة العضوية التي تبناها كثير من أصحاب الاتجاه الوظيفى في علم الاجتماع ،

---

( ١ ) اثار ألفن جولدنر Gouldner مناقشة قريبة من ذلك في مقال له انظر .

Gouldner, A., «Reciprocity and Autonomy in Functional Theory», in Demerath, N., and Peterson, R., (eds.), op. cit., pp. 223-244.

( ٢ ) Parsons, T., «Pattern Variables Revisited», Am. Sociol. Rev., Vol. 125, 1960, pp. 481-482.

وما يترتب على ذلك من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا مكون من أجزاء ذات تساند متبادل . كما أن ذلك يرجع بنفس الدرجة الى أن اسهام ميرتون في نظرية التنظيم كان بمثابة رد فعل لنظرية فيبر في التنظيم البيروقراطي ، تلك النظرية التي اكدت المظاهر الرشيدة في التنظيم ، وقبل أن استطرد في عرض وجهة نظر ميرتون في التنظيم ، يتعين الإشارة الى أن ميرتون كان مهتما في الأصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه « بالنظرية المتوسطة المدى » ، *Middle range theory* ولكي يقيم هذه النظرية استحدث ثلاثة مفاهيم أو أدوات تحليلية هي : الوظائف « الكامنة » أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف « الظاهرة » ، والمعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية ، وأخيرا البدائل الوظيفية ، ذاهبا الى أن المجتمع يعد قادرا على العمل بحكم شكل التنظيم الذي يتخذه . وعلى الرغم من أن وجهة نظر ميرتون في التنظيم لم تستند الى أية شواهد واقعية ، إلا أنها تركت تأثيرا بالغا على دراسات التنظيم . ولقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشر في سنة ١٩٤٠ بعنوان « البناء البيروقراطي والشخصية (١) » . وسأقدم فيما يلي عرضا تحليليا لأبرز ما جاء في هذا المقال .

أكد ميرتون منذ البداية فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم ، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة ، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ، ثم أكد ميرتون بعد ذلك فكرة أخرى مؤداها ، أن التغير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته . ومن الواضح أن تأكيد ميرتون هذا يعنى أن الشخصية تشير بصفة عامة الى أية علاقة ثابتة بين منبه معين واستجابة معينة ناجمة عنه .

( ١ ) اعتمدت في عرضي لنظرية ميرتون في التنظيم على المقال المشار

اليه في المتن وعلى مقال هام مكمل له انظر :

Merton, R., «Bureaucratic Structure and Personality», in Merton, R., et al., Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952, pp. 261, 272 ; and «The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action», Am. Soc. Rev., Vol. I, 1936, pp. 894-904.

ويتضمن مقال ميرتون مجموعة من القضايا ترسم في مجموعها وجهة نظر محددة في التنظيم . فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود صبط ممارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم . وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم . وهذا يعنى بطبيعة الحال تحديد المسئولية والاختصاص . أما ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به فيتطلبان توافر اجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا كما يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الاجراءات . ولقد رتب ميرتون على ذلك ثلاثة نتائج . أما النتيجة الأولى فتشير الى تفاقم أو تضائل العلاقات للشخصية ، لأن التنظيم البيروقراطي في حد ذاته هو مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الادوار ، وذلك لان الموظف يتفاعل مع الآخرين في التنظيم باعتباره ممثلا أو شاغلا لوضع اجتماعي يتضمن حقوقا وواجبات . أما النتيجة الثانية فتشير الى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره . ذلك أن هذه القواعد توضع في الأصل لكي تضمن تحقيق أهداف معينة تنطوي على قيمة ايجابية مستقلة عن أهداف التنظيم . وفي هذا المجال استحدث ميرتون مفهومه عن « استبدال الأهداف Displacement of Goals » . نم ميز بين حالتين يتحقق من خلالهما . الأولى تتم حينما يظهر مثير معين يترتب عليه ظهور نشاط معين يعتقد أنه سيؤدي الى نتيجة مأمولة أو مرغوب فيها ، وحينما يتكرر هذا الموقف ويحدث اختيار متكرر لبديل مقبول ، فإن ذلك يؤدي الى تحول تدريجي في الاختيار ليصبح مسألة آلية . أما الحالة الثقافية فتشير الى ظهور نتائج مرغوبة اضافية لم تكن متوقعة في البداية . ولقد أشار ميرتون بعد ذلك الى النتيجة الأخيرة التي توصل اليها ، وهي نتيجة مرتبطة بالنتيجتين السابقتين ، وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند اليها في اتخاذ القرارات . والواقع أن التنظيم لا يستطيع أن يصل الى تحديد لهذه المقولات الا بعد حصر كل المقولات التي يمكن تطبيقها ، واختيار الملائمة منها . وعندما يتم اختيار المقولات الملائمة يقل البحث عن البدائل ويسهل اتخاذ القرار .

ولقد أوضح ميرتون بعد ذلك أن هذه النتائج الثلاثة تسببهم في إمكان التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم . وإذا ما تحقق هذا التنبؤ أصبح هذا السلوك

ثابتاً جامداً • ولم يكتفَ ميرتون بالإشارة إلى جمود السلوك ، ولكنه رتب عليه أيضاً ثلاث نتائج : الأولى : أنه يحقق المتطلبات الوظيفية التي يفرضها ثبات السلوك • ومعنى ذلك أن الجمود يواجه الحاجة الأساسية للنسق وهي التدعيم ، والثانية : أنه يزيد من القدرة على الدفاع عن أفعال الفرد وتصرفاته ، والثالثة والآخرى : أنه يزيد من صعوبة التعامل مع عملاء التنظيم مما يؤدي إلى عدم تحقيق رضائه (١) •

وهكذا يبدو واضحاً أن وجهة نظر ميرتون هذه قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي ، صورة تختلف عن تلك التي قدمها لنا فيبر • فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به ، إلا أن ميرتون قد كشف عن أن هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات • ويتربط على ذلك حقيقة هامة هي أن تأكيد التنظيم لضرورة الامتثال والاتباع الدقيق للقواعد يمكن أن يشجع الفرد على استيعاب واستدماج الفرد لهذه القواعد والتوحد معها • وهكذا تصبح القواعد الإجرائية هدفاً في حد ذاتها وليست مجرد أساليب بسيطة لتحقيق الأهداف • بتعبير آخر تصبح الجوانب الآلية الرسمية للوظيفة البيروقراطية أكثر أهمية من جوانب أخرى كتقديم أفضل خدمة للعميل مثلاً • وبالتالي يصبح فعالية النسق ككل في حالة خطرة ، ويزداد هذا الموقف خطورة حينما تزداد هذه الجوانب المعوقة رسوخاً بأن يدافع الموظف عن نفسه من خلال التنفيذ الحرفي للقواعد الرسمية الجامدة والتقييد بها •

على أن أخطر ما قدمه ميرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي • فلقد أوضح أن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار إليها فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ ، في نفس الوقت الذي تنطوي أيضاً على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء مدى تحقيق التنظيم

---

(١) Merton, R., «Bureaucratic Structure and Personality»,  
op. cit., p. 265.



للاهداف التى يسعى اليها • ومن الواضح ان ميرتون لم ينف تماما صدق النموذج المثالى الذى قدمه فيبر ، ولكنه سعى الى توضيح جانب آخر هو النتائج التى تتخذ انجاسا معاكسا لاهداف الفعل واسسه ، ثم قدم من خلال دراسته لهذا الموقف اطارا تصوريا اوضح فيه ان النظام لذى يتطلبه السلوك المقنن فى التنظيم يشجع على استبدال الاهداف ، وان البيروقراطيين يكشفون عن اتجاهات « طقوسية » تجعل من العسير مواجهة المشكلات والتكيف معها ، مما يخلق هوة بين أعضاء التنظيم والجمهور الذى يتعامل معهم • ولو حاولنا دراسة الاطار الذى قدمه ميرتون من زاوية أخرى ، لاحظنا انه يستند أساسا الى النقاط الثلاثة التالية : جمود السلوك ، وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة ، والصراع الذى يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم ، وهى نقاط تفرض بطبيعتها درجة معينة من الضبط والموازنة ، ذلك لأن النتائج غير المتوقعة أو المعوقة تدعم فى النهاية موقف أعضاء التنظيم • والواقع أن ما قدمه ميرتون قد كشف بعض الثغرات التى تضمنها النموذج المثالى للتنظيم البيروقراطى الذى قدمه فيبر ، كما أوضح أن الكفاية الادارية قد لا تتحقق – بالضرورة – وفقا للطريقة التى حددها فيبر ، فهناك معوقات وظيفية تتمثل فى النتائج غير المتوقعة للافعال • ولقد جسد ميرتون هذا الموقف عندما درس فكرة استبدال الاهداف ، وهى فكرة سبق أن درسها روبرت ميشلز وعرضنا لها فى موضع سابق ، ثم ضرب بعد ذلك أمثلة عديدة على هذا الاستبدال تكشف بوضوح عن ان وسائل تحقيق الاهداف قد تصبح فى وقت ما اهدافا فى حد ذاتها •

ولا شك ان الاطار الذى قدمه ميرتون يفتوى على فوائد محققة فى دراسة التنظيمات ، ذلك لأنه كشف عن ان النتائج الفعلية للسلوك تختلف اختلافا شديدا عن النتائج التى كانت مقصودة • فما يعتقد بأنه ضار فى تنظيم معين قد يؤدى وظائف حيوية فى تنظيم آخر ، وما يعتقد بأنه مفيد قد يكون معوقا وظيفيا أو بديلا وظيفيا • واستطيع ان استنتج طبقا لما ذهب اليه ميرتون أن الصراع يمثل وظيفة كامنة للمجتمع ، كما انه يمثل أيضا – وبنفس الدرجة – وظيفة للتنظيم الذى يوجد فيه • ولعل ذلك هو ما كشف عنه لويس كوزر Coser حينما درس النتائج الوظيفية غير

"المقصودة لانماط معينة من الصراع . وتوصل الى أن هناك صروبا من الصراع تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار التنظيمي (١) .

واذا ما وضعنا الافكار التي قدمها ميرتون في سياق نظرية التنظيم . فأننا لن نجد صعوبة في اكتشاف أن بعضا منها ليس جديدا . فلقد ناقش هيشيلز ظاهرة استبدال الأهداف بطريقة أكثر شمولاً ، فضلا عن أن الطابع النظري لمقال ميرتون يمكن أن يضعها في فئة الكتابات الكلاسيكية التي ناقشناها في الفصل السابق . على أن هناك سمة أخرى تميز مقال ميرتون هي ضيق نطاق تحليله وتأكيد فكرة المواقف الوظيفية في التنظيم ، وهي سمة جعلت من مقاله حلقة وصل تربط بين النظريات الكلاسيكية والنظريات الحديثة في التنظيم . وهذا ما جعل مقال ميرتون نقطة انطلاق لسلسلة من الدراسات تسعى الى استكمال النموذج المثالي الذي قدمه فينر وملائته للواقع . ولقد اقتضى ذلك - بالطبع - اختبار القضايا الكلاسيكية على مستوى التنظيم ، وهو أمر فرضته اعتبارات منهجية خالصة .

وبرغم الفوائد التي حققها إطار ميرتون ، إلا أنه لا يزال يثير تساؤلات عديدة لم يقدم لها اجابات مرضية . فالإطار لم يوضح - مثلا - أسباب تمسك الناس بالنموذج الآلي برغم ما يؤدي إليه من نتائج غير مرغوبة ، كما أنه لم يوضح الأسباب التي تجعله ساكنا في حالة تمسك الناس به ، فلماذا لا يعد متخلفا مثلا ؟ وفصلا عن ذلك تظل هناك تساؤلات أساسية أخرى لا نجد لها اجابة حاسمة في إطار ميرتون مثل المواقف الوظيفية بالنسبة لمن ؟ ولماذا تؤدي الوظيفة الكامنة ؟ ويبدو أن عدم تقديم اجابة حاسمة على هذه التساؤلات راجع الى أن ميرتون لم يهتم في الواقع بربط نتائج السأوك بالأهداف المقررة للأفراد والجماعات . لأنه استند اساسا الى الدور الذي تمارسه حاجات النسق . وعلى الرغم من أن ميرنون لم يطور فكرة النسق تطويزا كاملا حتى الوقت الذي كتب فيه مقاله ، إلا أن تحليله يفترض وجود مثل هذا النسق . وقد يكون أحد أسباب ذلك كله انشغال

---

(١) Coser, L., The Functions of Social Conflict, London, 1965, p. 190.

ميرتون بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه ، واكتشاف ما فيه من عدم اتساق وقصور .

### ٣ - فليب سلزنيك وديناميات التنظيم :

قدم سلزنيك اسهاما في نظرية التنظيم يكشف عن تأثير بالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع . ولقد عرض اسهامه هذا في مقالين نظريين هلمين وبحث امبيريقى اجراه على تنظيم امريكي (١) . تشكل جميعها اطارا تصوريا متميزا ووجهة نظر محدودة في دراسة التنظيم تتسبب الى حد كبير وجهتي نظر بارسونز وميرتون ، ولكنها تختلف عنهما في اعتمادها على نتائج بحث امبيريقى . بيد أن وجهة نظر سلزنيك ترتبط بوجهة نظر ميرتون ارتباطا واضحا . فاذا كان ميرتون قد أكد الضبط الذي تمارسه القواعد ، وما يترتب عليه من استجابة ، فان سلزنيك يؤكد فكرة تفويض السلطة Delegation of authority وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة . ولقد انطلق سلزنيك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم ، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة ، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا . ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة ، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة ، واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما

( ١ ) وهذان المقالان هما :

Selznick, P., «An Approach to a Theory of Bureaucracy», Amer. Sociol. Rev., Vol. 8, 1943, pp. 47-54 ; and «Foundations of the Theory of Organizations», Amer. Sociol. Rev., Vol. 13, pp. 25-35.

اما الدراسة الامبيريقية التي اعتمد عليها سلزنيك في تطوير نظريته فقد اجراها على منظمة التنسي فالى Tennessee Valley Authority وعادة ما يرمز دارسو التنظيم الى هذه المنظمة بالحروف الثلاث الاولى من كل كلمة  
انظر :

Selznick, P., TVA and the Grass Roots, Berkeley : California University press, 1949.

يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها . وتفويض السلطة يؤدي أيضا الى زيادة نمو الوحدات والاقسام الفرعية في التنظيم . مما يترتب عليه تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الاقسام الفرعية . ولكي يؤدي التنظيم وظائفه ، يتعين على هذه الاقسام أن تتعهد وتلتزم بتحقيق الاهداف التي تسعى اليها . وبرغم ما يؤديه هذا الموقف من وظائف ، الا انه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الاقسام الفرعية في التنظيم ، ولهذا يتعين على التنظيم أن يتخذ قراراته في ضوء استراتيجيات التنظيم واقسامه الفرعية ، مما قد ينشأ عنه في بعض الاحيان تفاوت بين الاهداف الرسمية للتنظيم والانجاز الفعلي لها ، وهو موقف يتطلب مستوى آخر من التفويض .

ولقد تحول سيلزنيك بعد ذلك الى مناقشة الميكانزمات التي تؤثر على قرارات التنظيم ، فأوضح أن سعى التنظيم لتحقيق الضبط الداخلي لا يؤثر فقط على محتوى هذه القرارات ، ولكنه يسهم في ظهور ايدولوجيات خاصة بالاقسام الفرعية تسعى من خلالها الى تحقيق الفعالية التنظيمية بخلاف تجانس وانسجام بين هذه الايدولوجيات الخاصة والايدولوجية العامة التي يسير التنظيم وفقا لها . وحينما يتم هذا التجانس تكتسب هذه الايدولوجيات الخاصة طابعا شرعيا ويزداد استيعاب أعضاء التنظيم للاهداف الفرعية التي تسعى الاقسام الفرعية الى تحقيقها .

ولعل أهم وأخطر ما قدمه سيلزنيك هو دراسته للنتائج المترتبة على تفويض السلطة ، وهي الدراسة التي عبرت عن اتجاهه البنائي الوظيفي أوضح تعبير . فلقد أوضح أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض ، وأن هذه النتائج ترتبط أساسا بمشكلة تحقيق أهداف التنظيم ، وأن كلا من هذين الضربين من النتائج يؤدي الى مزيد من التفويض .

وإذا ما خرجنا من دائرة التصورات والمفاهيم التي قدمها سيلزنيك ، استطعنا أن ندرك على الفور أن المعضلة الأساسية التي يتعين أن يواجهها التنظيم تنشأ عن الحاجة الى تفويض الانساق الفرعية في التنظيم مزيدا من السلطة ، ذلك لان زيادة تعقد النشاطات التنظيمية نجعل من مسألة توزيع



السلطات ونحويضا مستويات وسيطة أمرا محتما • بيد أن ذلك يؤدي بدوره إلى ظهور تناقض تنظيمي يجد تعبيرا مثاليا له في استبدال الأهداف الأساسية للتنظيم بالأهداف الفرعية التي تسعى إليها كل وحدة من وحدات التنظيم • وبذلك تصبح الأهداف الفرعية التي لا تعدو أن تكون وسائل غايات في حد ذاتها ، مما يتطلب معه ممارسة ضبط مركزي أقوى ، ثم ما تليث الدائرة أن تبدا من جديد •

وتمثل الدراسة الامبيريقية التي أجراها فليب سلزنيك على منظمة التنس فالي TVA تطبيقا واقعا رائعا للأفكار النظرية التي عرضنا لها والتي ضمنها سلزنيك مقاله الشهير « أسس نظرية التنظيم » • فلقد درسنا هذه المنظمة في وقت كانت فيه في قمة مجدها بوصفها تنظيما ديموقراطيا يعبر عن مكاسب تحققت خلال هذه الفترة بإدخال مشروعات اصلاحية عديدة • وحينما اهتم سلزنيك بدراسة مشكلة الديموقراطية في التنظيم ، وجد نفسه قريبا من دراسة ميشيلز التي أشرنا إليها في الفصل السابق ، لانه أوضح تطور الاوليغاركية البيروقراطية ونموها وكشف عن تسقنها وراء قناع مزيف من الديموقراطية بيد أن الأهداف التي درسها سلزنيك كانت من نوع مختلف ، ان لم تكن معارضة للأهداف التي درسها ميشيلز • فلقد بدأ سلزنيك بافتراض التسليم بوجود ضغوط بيروقراطية ، ثم بدأ بعد ذلك في البحث عن الطريقة التي من خلالها يمارس الناس ضبطا ومراقبة ذاتية • وهنا نجد سلزنيك يتحرك خطوة أخرى ليقتررب من الاطار التصوري الذي قدمه ميرتون ، ولكنه يظل - مع ذلك - بعيدا عنه ، لانه ( أي سلزنيك ) طبق مفهوم النتائج غير المقصودة أو غير المتوقعة على جزء أو جانب مختلف من نموذج فيبر هو الخبرة الفنية ، حيث أوضح أن الحلقة المفرغة التي كشف عنها ميرتون في مجال التسلسل الرئاسي والتقنيين يمكن أن توجد أيضا في مجال الخبرة الفنية والتخصص • ولقد استشهد سلزنيك على صدق قضيته بمثال توضيحي كشف فيه عن وجهين للتخصص ، فإذا كان هذا التخصص ينمو ويتطور لأن القرارات المتعلقة به تستند إلى أسس فنية حيادية ، إلا أنه يكشف بعد ذلك عن ضيق وفق الخبراء وتعصبهم لجماعاتهم ، واهتمامهم الزائد بأمورهم

ومصالحهم الخاصة مما يتطلب مزيدا من التخصص ، ومن ثم تنشأ حلقة مفرغة جديدة .

ولعل أهم ما يميز معالجة سلزنريك عن معالجة ميرتون لمفهوم المعوقات الوظيفية ، هو أن سلزنريك قد اهتم ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية ، فأوضح النتائج المترتبة على تراكم المعوقات الوظيفية ، وكشف عن وجود - ميكانيكيتين استخدميهما منظمة التنس فالى . فلقد لجأت المنظمة الى استقطاب البارزين من أعضاء المجتمع المحلى واشركتهم فى ادارة التنظيم ، بحيث جعلت مسئولية اتخاذ القرار مسئولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ورجال المجتمع المحلى ، وبذلك تفادت المنظمة الهجوم الذى قد يشنه رجال المجتمع المحلى على سياسة المنظمة ونشاطاتها . ثم لجأت المنظمة بعد ذلك الى نشر ايدىولوجية خاصة بها ، بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضرورى من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياسته (١) .

ولكى تكون معالجتنا لوجهات نظر سلزنريك أكثر وضوحا وأدق تعبيراً، يتعين علينا أن نضعها فى سياق الاتجاه البنائى الوظيفى ، ذلك الاتجاه الذى نطلق منه واهتدى به فى مقالية النظريين الهامين وفى دراسته الامبيريقية الشهيرة . فقد استخدم سلزنريك - شأنه شأن أغلب البنائيين الوظيفيين - مفهوم « حاجات الانساق » بوصفه أداة تصورية أساسية ، ثم حصر هذه الحاجات فى عبارة واحدة بقولة : « . . الحاجة الى استمرار السياسة القائمة والقيادة الموجودة ، والحاجة الى وجود نظرة متجانسة ، والحاجة الى قبول ما هو قائم والرضاء بما هو موجود ، وأخيرا الحاجة الى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم (٢) » . وعندما حاول سيلزنريك دراسة اشباع التنظيم لهذه الحاجات كشف عن أن أجزاءه ووحداته الفرعية تقاوم وتعارض كل الامور التى لا تخدم أغراضها وأهدافها الخاصة ، فإطلاق على هذا الموقف مشكلة « المقاومة » Recalcitrance ذاهبا الى أن الافراد يقاومون

---

op. cit., p. 173.

( ١ )

Ibid., p. 10.

( ٢ )

ويعارضون ، لانهم يسلكون بوصفهم « كلا مكون من أشخاص ، لا بوصفهم يشغلون اوضاعا تنظيمية محدودة النطاق ، . وهذا الموقف ينطبق ايضا على التنظيمات التي توجد في بيئة معينة . فهي تقاوم وتعارض ، لان على كل منها أن يتعامل مع البيئة في ضوء قواعد عامه هي بطبيعتها لا تغطي كل موقف امبيريقى ، وأن يتكيف مع التغير المستمر الذي يطرأ على هذه البيئة . لذلك نجد سلزنيك - في معرض نقده لآراء فيبر - يذهب الى أن دعوى قدسية القواعد ليست أساسا كافيا لتوافر الشرعية ، لان التنظيم لم يحقق بعد الطابع الشرعى الذى يستند اليه ، ومن ثم يتعين عليه أن يسعى دائما الى منح نشاطاته طابعا شرعيا امام أعضائه وأمام بيئته المعادية . ولقد اضاف سلزنيك الى ذلك بعدا آخر يدخل في صميم الجانب الوظيفى من التنظيم هو طبيعة استجابته للمشكلات التي يواجهها والتهديدات التي يتعرض لها والحاجات التي يتحتم عليه اشباعها في ضوء الطرق والاساليب الثقافية المقررة التي يسير عليها ، وخلص من ذلك الى نتيجة هامة هي أن التنظيم قد يلجأ الى رسم استراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء الى اشراك الجماعات التي تشكل تهديدا للتنظيم في ادارته ، ولكنه كشف عن ان هذه الاستراتيجية قد تخلق بطبيعتها مشكلات اخرى تتعلق بالجانب الشرعى للتنظيم .

ولقد طبق سلزنيك هذه المفاهيم الوظيفية على دراسته لمنظمة النفس فالى تطبيقا بارعا ، فوضح أن المنظمة كانه تسعى الى الدفاع عن سياستها وأعمالها ، حتى تتمكن من تحقيق حاجاتها المتمثلة في الاستقرار والدوام وتحقيق الأهداف . وكان على المنظمة حينئذ أن تتكيف مع ظروف البيئة التي تمارس فيها نشاطاتها بمواجهة التهديدات الصادرة عنها ، كما كان على البيئة أن تواجه مطالب المنظمة . ولقد حقق هذا التكيف توازنا مؤقتا كانت له طبيعة الحال نتائج غير مقصودة ، سواء كانت نتائج وظيفية او غير وظيفية . ويرتب سلزنيك على ذلك نتيجة هامة هي ان الافعال الشعورية الواعية الصادرة عن الناس لا تواجه ولا تشبع بالضرورة حاجات التنظيمات، بل أن هذا الاشباع قد يتحقق من خلال النتائج غير المتوقعة المترتبة على افعالهم ، وأن البدائل الوظيفية تظهر الى حيز الوجود حينما يصعب مواجهة واشباع الحاجات بالاساليب الثقافية المقررة . ومن الواضح أن سلزنيك.

فد اعتمد في تحليله هنا على الميكانيزمات اللاشخصية التي من خلالها تؤدي التنظيمات وظائفها أكثر من اعتماده على الدافعية التي يجب أن تتوافر لدى أعضاء التنظيم . لذلك نجده يقول : « ... علينا في مثل هذه الظروف أن نحلل السلوك الصادر عن أعضاء التنظيم في ضوء استجابة التنظيم لحاجاته وتلبية لها (١) » . ثم يؤكد ذلك - بعبارة أخرى - في مقاله النظري فيقول : « ... انفى على يقين من أن النسق هو الذي يستشعر الحاجات ، وهو الذي يستجيب لها ، وهذا هو ما جعلنى أؤكد الطابع العضوى للتنظيم ، وأنظر اليه ( أى التنظيم ) بوصفه نسقا تعاونياً . ان التنظيم - ككل - هو الذى يصل الى القرارات ، وهو الذى يقوم بالافعال ، وهو الذى يحقق التكيف على أوسع نطاق وإلى أبعد مدى (٢) » .

وبرغم ما يتضمنه النص السابق من تأكيد للطابع الكلى للتنظيم ، إلا أن سلزنيك لم يغفل تماماً مسألة دافعية أعضاء التنظيم ، وإن كان قد عالجه في سياق دراسته الشاملة للمشكلات التنظيمية ، حيث افترض أن هذه الدافعية تعكس غالباً حاجات التنظيم ، ذلك أن « هناك حاجات معينة يخلقها التنظيم ذاته فيضطر قاداته إلى الاهتمام والسعى لمواجهةها (٣) » . وهكذا نجد سلزنيك يفرق بين مستويين لتفسير السلوك في التنظيم : الأول يفسر السلوك في ضوء دافعية الأفراد ، أما الثانى فيفسره بارجاع هذه الدافعية إلى الحاجات الأفراد ، تلك الحاجات التى لا يعونها بالضرورة . ولقد اعترف سلزنيك بأنه قد واجه صعوبة في هذا المجال ، حين قال في أحد حواشى دراسته « ... بهذه الطريقة سوف يصبح مفهوم «الحاجات الأساسية» في ميدان التنظيم عرضة للانتقادات التى وجهت إلى مفهوم الغريزة الذى استخدمه ميرتون من قبل » . وبرغم وعى سلزنيك بهذه المشكلة ، إلا أنه لم يقدم حلاً حاسماً لها ، حيث يقول قد استخدم مفهوم «الحاجات الأساسية ، بالمعنى الذى يشير إلى وجود أنساق مستقرة ، تنقسم - إلى حد ما - بضرب

( ١ ) Ibid., p. 259.

( ٢ ) Selznick, P., «Foundations of . . . fi.», op. cit., pp. 27-28.

( ٣ ) Selznick, P., P., TVA and the Grass Roots, op. cit., p. 10.



عن لاستقلال ازاء التغيرات العديدة التي تطرأ على بناء التنظيم (١) ، .  
ويبدو أن وجهة نظر سلزنيك هذه جعلت من الصعب عليه التحقق من صدق  
مفهوم « الحاجات الأساسية » ، لأنه ترك فرصة كبيرة لتقديم أحكام قيميّة  
حول هذه الحاجات مما يمكن أن يؤدي الى ضرب من الغائية ، هذا فضلا عن  
أن وجهة نظر كهذه ستفرض - بطبيعتها - نوعا من الانفصال بين دراسة  
الفعل ودراسة نتائجه ، لأنها تفترض أن الحاجات التي يخطر اليها النفسق  
بوصفها حاجات ضرورية هي السبب الأساسي لأي سلوك أو تصرف صادر .  
ولقد تحقق ذلك فعلا حينما حاول سلزنيك تقديم تفسير معاني الافعال في  
التنظيم ، حيث أبعدته هذه المحاولة عن مشكلة نشأة الافعال ومصادرها ،  
لأنه ذهب منذ البداية الى أن معنى أى فعل يتبدى في نتائجه (٢) .

ومن الواضح أن سلزنيك يعبر هنا عن طبيعة الاتجاه البنائي الوظيفي  
تعبيرا واضحا . فاهتمامه الزائد بدراسة نتائج الافعال انعكس بطبيعة الحال  
على معالجته لاسبابها . واعتقد أن ذلك يشكل نقطة ضعف في هذا الاتجاه .  
فاذا كان من الممكن الموافقة على أن الاسباب ليست هي النتائج ، فانفا  
لا نستطيع الموافقة على أن فهم الافعال يجب أن يتم في ضوء نتائجها . ان  
الافعال لا تفهم فقط في ضوء نتائجها ولكنها يجب أن تفهم أيضا في ضوء  
طبيعة الفاعلين وحوافهم والظروف التي يتحركون من خلالها .

#### ٤ - ألفن جولدنر ووظيفة القواعد البيروقراطية :

حاول ألفن جولدنر Gouldner صياغة اطار نظري بسيط لدراسة  
التنظيمات مستعينا ببعض الأفكار التي تضمنها اطارا ميرتون وسلزنيك .  
ولقد عرض جولدنر اطاره هذا في مؤلفه الشهير « انماط البيروقراطية في  
الصناعة (٣) » ، الذي ضمنه دراسة الامبيريقية المعروفة . وعموما فقد اهتم

Ibid., p. 252.

(١)

Ibid., p. 253.

(٢)

Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glen-  
coe, Ill. : 1954.

(٣)

بتوضيح النتائج المترتبة على استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم ، وهنا نلاحظ تأثيره الشديد بميرتون . كما اهتم بتوضيح كيف أن وسائل الضبط التي تفرض لكي تحقق التوازن بين الانساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت الى احداث اضطراب في توازن النسق الكبير ، وهنا نلاحظ مرة اخرى تأثيره الواضح بكل من ميرتون وسلزنيك . وسوف أقدم في الفقرة التالية عرضا مركزا للاطار النظري الذي قدمه جولدنر .

يبدأ جولدنر بتوضيح قضية أساسية هي ، أن استعانة التنظيم بالقواعد الموضوعية المنظمة لاجراءات العمل تعد جزءا من استجابة التنظيم لطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا . ويترتب على هذه الاستعانة صعوبة ادراك ولمس علاقات القوة في التنظيم ، مما ينعكس بطبيعة الحال على مدى شرعية الوظائف الاشرافية فيضعفها ويزيدها غموضا ، وهم امر يفسر بعد ذلك التوترات والخلافات التي تنشأ في التنظيم . ولقد رتب جولدنر على ذلك قضية أخرى مؤداها أن اتخاذ القرارات في التنظيم يحدث بالضرورة نتائج متوقعة ، وأن بقاء التنظيم يزداد رسوخا اذا ما وجدت قواعد موضوعية عامة تحكمه ، حيث تمثل اسسا يقيم عليها أعضاء التنظيم توقعاتهم ، وتحدد مسؤوليات الوظائف الكبرى في التنظيم ، وتتيح لهم فرصة تحديد الحد الأدنى للسلوك المقبول . ويترتب على هذه القضية قضية ثالثة هي أن القواعد العامة الموضوعية تفرض على الرؤساء نظرة معينة الى معدل أداء العمل ، بمقتضاها يحددون الاداء الامثل . ثم يربط جولدنر هذه القضية الثالثة بالقضية الأولى ويذهب الى أن النتائج المترتبة على استقرار القواعد ووضوحها يقابلها نوع من عدم التوازن الراجع الى انخفاض معدل الاداء ، وهذا يفرض بطبيعة الحال اشرافا وثيقا ومراقبة مباشرة لجماعات العمل . وحينما يمارس الرؤساء الاشراف والضبط تتضح علاقات القوة ويسهل ادراكها ولمسها ، ولكن ذلك يرفع - في نفس الوقت - مستوى التوتر في التنظيم ، مما يهدد التوازن الذي حققته القواعد الموضوعية المستقرة .

ومن الواضح أن الاطار الذي قدمه جولدنر يمثل جدلا وحوارا حول

وظيفة القواعد في التنظيم البيروقراطي (١) . فلقد أشار الى أن وضوح هذه القواعد له نتائج وظيفية (٢) تتمثل في صعوبة ادراك ولس علاقات القوة السائدة بين الرؤساء والمرعوسين ، وإن منح هذه العلاقات طابعا قانونيا شرعيا يقلل من التوترات والخلافات الشخصية ويشجع على التعاون . ثم كشف جولدنر بعد ذلك عن النتائج غير الوظيفية المترتبة على وضوح هذه القواعد ، فذهب الى أن الوصف التفصيلي الذي تتضمنه القواعد للسلوك غير المقبول يتيح للعاملين فرصة التعرف على الحد الأدنى للسلوك المقبول ، مما يجعل أداء العاملين مرتبط دائما بانجاز الحد الأدنى للأداء ، وهذا أمر يضر بانتاجية التنظيم ضررا بالغا . ويترتب على هذا الموقف ممارسة اشرف أقوى وضبط أوثق . مما يخلق فرصا عديدة لظهور صراعات وتوترات (٣) .

ولقد توصل جولدنر الى اطاره النظري هذا بعد أن أجرى دراسته الشهيرة عن « انماط البيروقراطية في الصناعة » ، وهي دراسة تعبر بوضوح عن تبني جولدنر للاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع . فمن خلال دراسته لوظيفة القواعد البيروقراطية في التنظيم الصناعي الذي درسه ، قدم تفرقه بين نوعين من القواعد البيروقراطية : الأول يتصف بالطابع الجزائي أو العقابي ، وهي قواعد تدعم بذاتها وتمنح نفسها طابعا شرعيا دون أن يكون هناك اتفاق أو إجماع عليها من جانب كل الاطراف المعنية . أما النوع الثاني من القواعد فيتصف بالطابع التمثيلي Representative . وتظهر هذه القواعد بعد أن يتم الاتفاق عليها ، ذلك انها تتأسس بطريقة ديموقراطية

---

(١) قدم بيتر بلاو Blau تحليلا مختلفا الى حد ما لهذه الظاهرة في دراسته التي أجراها على هيئتين حكوميتين أمريكيتين انظر : Blau; P., Dynamics of Bureaucracy, N.Y., 1955 ; pp. 36-43.

(٢) وهذه النتائج الوظيفية غالبا ما تكون غير مقصودة .  
(٣) ومع ذلك نجد جولدنر في دراسة أخرى يجري حوارا مختلفا الى حد ما ، حيث بدأ بابرار التهديدات أو انماط التفكك وما ترتب على ذلك من اختلال توازن النسق وتصعيد التوتر وظهور ميكانيزم دفاعي تنظيمي يحاول أن يعيد الى النسق توازنه من جديد . انظر : Gouldner, A., Wildcat Strike. Yellow Spring . Ohio, 19٥4.

وتستند الى تأييد جماعي من جانب الادارة والعمال (١) . ولقد أوضح جولدنر ان التنظيم الذي يسود فيه النوع الثانى من القواعد ( التمثيلى ) يستطيع أن يتجنب - بسهولة - الصراع الذى قد ينشأ فيه ، كما أن الانحراف عن هذه القواعد لا يرجع الى تعمد أو إهمال بقدر ما يرجع الى الجهل بهذه القواعد وعدم الإلمام بها . ولهذا يلجأ التنظيم المستند لهذا النوع من القواعد الى تعليم العاملين فيه وتزويدهم بالمعارف المتخصصة ، بدلا من توقيع الجزاءات عليهم . ولقد أوضح جولدنر ان هذه القواعد لا تنطوى على أية معوقات وظيفية ، لأن القيم المستندة اليها تلقى قبولا من كل فرد ، ولأنها تأسست وظهرت من خلال مشاركة الذين سيخضعون لها .

ولقد أولى جولدنر النوع الأول من القواعد البيروقراطية ( الجزائى أو العقابى ) أهمية خاصة في دراسته ، وأوضح أن هذا النوع من القواعد كان سائدا بشكل واضح في المصنع الذى درسه . بيد أن دراسته لهذه القواعد تمت في ضوء ثلاث تصورات مستقلة : الأول تصور الحلقة المفرغة التى تدور حول مشكلات الرئاسة والضبط ، والثانى تصور هذه القواعد بوصفها تعبيراً عن أنماط سلوكية لها وظائف كامنة ، والثالث تصور هذه القواعد بوصفها استجابة رشيدة لحادثة عرضية في تاريخ التنظيم هي التعاقب (١) Succession أما تصور الحلقة المفرغة عند جولدنر فيتعلق أساساً بمشكلة الإشراف الوثيق . فالقواعد البيروقراطية الموضوعية تنمو وتتطور لأنها تخفف من التوترات التى تخلقها التبعية ، وأنها تؤكد وتدعم

---

(١) أشار جولدنر الى نوع ثالث من القواعد البيروقراطية أطلق عليها القواعد المزيفة وهى مزيفة لأنها مفروضة على التنظيم من هيئة خارجية . ولكنها ما تلبث أن تلقى معارضة من جانب المديرين والعمال على السواء انظر : Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, op. cit., pp. 182-187.

(٢) وعلى الرغم من أن جولدنر وصف مسألة التعاقب بأنها حادثة عرضية في تاريخ التنظيم ، إلا أنه رتب عليها نتائج بالغة الخطورة . فقد ذهب الى أن تعاقب الرؤساء يؤدي الى مزيد من النمو البيروقراطى ( بالمعنى الذى يقصده فيبر ) ذلك لأن المدير الجديد الذى لم يألّف بعد الاجراءات غير الرسمية يضطر الى الاعتماد الزائد على الاجراءات الرسمية حتى يضمن تنفيذ تعليماته وتوجيهاته بدقة Ibid., p. 170



في نفس الوقت التوترات الحادة التي هي سبب وجود هذه القواعد (١) .  
 أما التصور الثاني فيشير الى الوظيفة الكامنة لهذه القواعد وهي تقليل  
 التوترات والحد منها . ولقد عزي جولدنر هذه التوترات الى تعارض قيم  
 الجماعات المختلفة واستحالة التوصل الى معايير مقبولة لدى جميع  
 الافراد (٢) . ولو دققنا النظر في هذين التصورين ( الأول والثاني ) ،  
 لاحظنا قصورهما عن تغطية بعض الجوانب التي أراد جولدنر نفسه ان  
 يكشف عنها . فهما لا يكشفان عن سبب تعارض قيم الجماعات المختلفة ،  
 كما انهما لا يكشفان عن سبب استحالة التوصل الى معايير مقبولة . ولكي  
 يتجنب جولدنر هذا القصور ، بحث عن بعد آخر هو تعاقب قادة التنظيم ،  
 ذاهبا الى ان هذا التعاقب يشكل تصوره الثالث لوظيفة القواعد البيروقراطية .  
 ولكي يؤكد جولدنر ذلك ، أشار في ختام دراسته الى ان موضوعية القواعد  
 البيروقراطية ، ما هي الا استجابة تنظيمية عامة لمشكلة تعاقب الرؤساء .

والواقع ان معالجة جولدنر لمشكلة تعاقب الرؤساء تنطوي على نوع من  
 الاقحام . فهو يدخل هذا العامل الخارجي العرضي لكي يفسر كثيرا من  
 جوانب التنظيم التي قد تؤثر عليها قوى تنظيمية اهم وأوضح من هذا العامل  
 العرضي ، هذا على الرغم من ان التنظيم الذي درسه جولدنر كان يمثل حالة  
 فريدة ظهرت فيها مشكلة تعاقب الرؤساء كمسكلة هامة . فالتنظيمات الحديثة  
 تواجه مشكلة تعاقب الرؤساء ، ولكنها تتفاوت تفاوتاً ملحوظاً فيما يتعلق  
 بالنتائج الوظيفية المترتبة على هذا التعاقب . واعتقد ان الاسهام الحقيقي  
 الذي قدمه جولدنر يتمثل في تفسيره للقواعد البيروقراطية الجزائية او العقابية  
 على وجه الخصوص . فلقد أوضح ان كلا من الرؤساء والرؤوسيين كانوا  
 يستعينون بهذه القواعد ولكن لأغراض مختلفة . فالرؤساء يستخدمونها  
 لأغراض عقابية ، والرؤوسيين يستخدمونها كأداة للمقاومة (٣) . وبرغم

Ibid., p. 177.

(١)

Ibid., p. 240.

(٢)

Ibid., pp. 172-174.

(٣)

ما ينطوى عليه هذا الاسهام من قيمة عظيمة ، الا أن جولدنر لم يفد منه في توسيع نطاق تحليلة الوظيفي ، بحيث ظل تحليله جزئيا الى حد ما ، لانه لم يربطه بمشكلة القوة في التنظيم ربطا مباشرا .

#### • - كاتز وكان والنسق المفتوح :

قدم كاتز Katz وروبرت كان Kahn اسهاما نظريا في فهم التنظيمات في مؤلف حديث لهما (١) . ويكشف هذا الاسهام عن تبني واضح للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم ، وعلى الاخص اتجاه بارسوتز في دراسة التنظيمات . بيد أنهما أفادا من هذا الاتجاه في تطوير نقطة محددة هي تحديد خصائص التنظيمات التي تمثل انساقا مفتوحة . وبرغم تأثر كاتز وكان بالاتجاه السيكولوجي في بعض دراساتهم ، الا انهما تمكنا من تقديم اتجاه يختلف عن ذلك الاتجاه الضيق الذي تبناه بعض السيكولوجيين ، عاونهم في ذلك انطلاقهما من مفهوم « النسق » كما يستخدمه الوظيفيون .

وحيثما شرع كاتز وكان في عرض اسهامهما ، أوضحا مزايا نظرية النسق في فهم الطريقة التي من خلالها تؤثر البنيات التنظيمية المختلفة على السلوك بقولهما : « ... اذا كان هدفنا هنا هو توسيع نطاق تفسير العمليات التنظيمية ، فان ذلك يقتضى منا - بالطبع - أن نهجر المفاهيم التقليدية السائدة في علم النفس الفردي ، وأن نتبنى اتجاه النسق (٢) » . ولقد حدث هذا التحول في تفكير كاتز وكان ، بعد أن أجريا بعض الدراسات الخاصة ، وبعد أن قدم ترست Trist ، ورايس Rice معالجة جديدة للتنظيمات بوصفها انساقا مفتوحة تخضع لآثار خارجية كالتيكولوجيا . ثم حاول كاتز وكان تبرير استبعانتهم بمنظور النسق المفتوح بالذات ، فذكروا أن هذا المنظور يستطيع أن يكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق التنظيم الاستقرار والدوام من خلال ما يحصل عليه من البيئة من سلع وخدمات . بيد

---

(١) Katz, D., and Kahn, R., The Social Psychology of Organizations (١٩٦٥)

Trist, R. M., and Bamforth, W. L., "Organizational Psychology", 1961

Ibid., p. VII.

(٢)

أن هذا المنظور لا ينفى وجود الطاقة الداخلية الكامنة في التنظيم والمتمثلة في الدافعية الانسانية التي بدونها لا يستطيع أى نسق اجتماعى أن يؤدي وظيفته بطريقة فعالة . واستنادا الى ذلك قدم كاتز وكان تصنيفا للتنظيمات يتضمن أربع فئات : انتاجية . وتدعيمية وتكيفية ، وادارية - سياسية . وفضلا عن ذلك اوضح كاتز وكان القيمة الحقيقية التي ينطوى عليها منظور النسق المفتوح الذى تبنيه . فهو يفسح المجال للكشف عن تأثير البناء على السلوك، مما يتيح الفرصة لايجاد تكامل مثمر بين المنظور الواسع الذى يتخذه عالم الاجتماع ، والمنظور الضيق الذى يتبناه عالم النفس .

وعندما حاول كاتز وكان تحديد خصائص الانساق المفتوحة ، سار في طريق مضلل ووصلا الى نتائج مخيبة للآمال . فقد حددا هذه الخصائص بطريقة توحي بانهما قد قبلا فكرة المماثلة العضوية قبولا كاملا ، ذلك انهما لم يضعوا في اعتبارهما الفارق بين التنظيم والكائن العضوى ، ولم يدركا أن التنظيمات ليس لها حدود واضحة ، وانها لهذا السبب أكثر انفتاحا بعكس الكائنات العضوية . فالعلاقة التي تربط اجزاء التنظيم عادة ما تكون علاقة فضفاضة تسمح بتنوع اكبر في السلوك . غير أن قبول كاتز وكان لفكرة المماثلة البيولوجية في تحديد خصائص الانساق المفتوحة ليس قبولا مطلقا ، ولكنه قبول لبق يتسم بقدر من الطرافة . فلقد قال في أحد مواضع كتابهما . « .. حقا قد لا تشبه التنظيمات الانساق البيولوجية ، ولكن ذلك لا يعنى استبعادنا لفكرة المماثلة العضوية .. ولهذا فنحن نضع في اعتبارنا حقيقة هامة هي أن الأساليب والطرق التي يستخدمها النسق لاشباع حاجاته قد تكون أكثر أهمية ووضوحا في التنظيمات منها في الكائنات العضوية . فالنسق الفرعى التنظيمى الذى يتولى مهمة تدعيم التنظيم وتأكيدده قد يحتل أهمية كبيرة ، طالما أن التنظيم يتطلب وجود ميكانزمات ضبط من أنواع مختلفة تستطيع أن تحقق التكامل بين اجزائه المكونة حتى يستطيع أن يؤدي وظائفه بطريقة فعالة (١) » .

ويكشف هذا النص عن خاصية أخرى تسم المحاولة النظرية التي قدمها

---

Kutz, D., and Kahn, R., op. cit., p. 67.

(١)

هذان العالمان . هي تأكيدهما لمشكلة انتكامل والصعوبات التي تنطوي عليها في مجال التنظيمات . ولكي يتحدا حلا لهذه المشكلة تبني مفهوم « التوازن الدينامي » ، مما عاقيهما عن امكانية التنبؤ بدراسة مجرى التغير الاجتماعي في التنظيم ، لانهم اعتقدوا - على ما يبدو - بوجود خصائص ميتافيزيقية كامنة في كل الانساق بما في ذلك التنظيمات . ويذكرنا موقف كاتز وكان هنا بموقف بارسونز الذي عرضنا له من قبل ، والذي كشفنا فيه عن اعتقاده بان كل الانساق لديها ميل طبيعي لصيانة حدودها والحفاظ عليها من خلال « توازن متحرك » . بيد ان هذا التوازن لا يمنع حدوث تغير اجتماعي نتيجة لوجود عامل خارجي جديد يتعين على التنظيم أن يتكيف معه . وليس من المدهش بعد ذلك أن نجد كاتز وكان يقولان في كتابهما : « برغم اعترافنا بامكانية وجود قوى داخلية في التنظيم تسهم في احداث التغير ، الا أن قضيتنا التي نوضحها هنا هي ان هذه القوى ليست العامل الهام في احداث التغير التنظيمي (١) » . وقد يكون من التعسف مطالبة هذين العالمين بابتعد من ذلك ، طالما انهما قد انطلقا من موقف اتسم بالتسليم القبلي بوجهة نظر وظيفية ضيقة ، حجبت عنهم رؤية التغير داخل التنظيمات وأبعدتهما عن ادراك الصراع بين المصالح وما يسفر عنه من توازن في القوى .

ويتضمن مؤلف كاتز وكان بالاضافة الى ذلك محاولة لحل إحدى المشكلات الأساسية في التحليل الوظيفي ، وهي تعريف النسق ورسم حدوده . بيد أن محاولتهما هذه لم تقدم في حقيقة الأمر شيئاً جديداً ، فهما يذهبان الى أن باستطاعتنا أن نميز بين التنظيمات اذا ما استخدمنا ألقابها ، وهذا في الواقع اسراف في تبسيط مشكلة من اعقد المشكلات التي يواجهها التحليل الوظيفي . ثم نجدهما بعد ذلك يعارضان الذين يدرسون أهداف النسق ، مبشرين معارضتهما هذه بان كل ما قيل حتى الآن عن أهداف النسق إنما هو من قبيل اللغو ، وأن الذين درسوا أهداف الانساق إنما درسوا أهداف قادة هذه الانساق . ولم يقف كاتز وكان عند هذا الحد بل قالوا : « بدلاً من أن



نبذل جهودا ضائعة لاطائل من ورائها في تحديد الأهداف المختلفة ، علينا ان نتحاشى الحديث عن مسألة الأهداف كلية (١) .

ولقد جاءت المحاولة النظرية التي قدمها كاتز وكان خالية من أية إشارة لدور الصراع في التنظيم وما يمكن أن يترتب عليه من نتائج . بل ان الصراع لم يذكر كاية في الفصل الذي عقده عن « القوة والسلطة » ، بالرغم من انهما درسوا القوة والسلطة في ضوء الاسهام الذي عزوه لحاجات النسق ، وخاصة حاجته الى الحد من تنوع وتباين السلوك (٢) . وحتى أكون منصفا في تحديد موقفهما من قضية الصراع سأورد النص التالي من كتابهما لانه يستطيع أن يكشف عن نظرتهما الى هذه القضية . يقول كاتز وكان : « نستطيع أن نفهم كثيرا من وقائع الحياة الاجتماعية اذا ما كان التنظيم الذي ندرسه من النوع الذي تتكون انماطه الاجتماعية من خلال الشد والجذب الشديدين (٣) » . ولقد عرضا بعد ذلك الانتقادات التي وجهها دارنهورف Dahrendorf للاتجاه الوظيفي وما يتصف به من طابع طوبائي ، ولكنهما قالا في نفس الصفحة : « ... ان أقصى ما يهمننا من الصراع هو الوظيفة التي يؤديها ... كما أننا نهتم بالميكانزمات التي تستخدمها التنظيمات لمواجهة هذا الصراع ، وهي - في اعتقادنا - ميكانزمات معوقة وظيفيا (٤) » .

## ٦ - نقد الاتجاه البنائي الوظيفي :

قبل أن استطرد في نقد الاسهامات التي قدمها البنائيون الوظيفيون الى دراسة التنظيمات ، اجد من الضروري توضيح الملامح الأساسية المميزة لاسهاماتهم . فالأطر التصورية التي قدمها كل من بارسونز وميرتون وشلزنيك وجولدنر تشكل في مجموعها حوارا ممتعا حول خصائص التنظيم وابعاده .

---

Ibid., p. 13.

(١)

(٢) من الواضح أن ذلك يشبه تأكيد بارسونز للوظيفة وتجاهله مشكلات توزيع القوة والسلطة .

Ibid., p. 108.

(٣)

Ibid., p. 108.

(٤)

ولقد دار هذا الحوار - في أغلب الاحيان - حول التغيرات الاجتماعية القصيرة المدى التى ترجع الى ضغوط ومشكلات معينة كامنة في طبيعة التنظيمات ذاتها - ولناحاول الكشف بايجاز عن طبيعة هذا الحوار .

سئم هؤلاء العلماء بأن التنظيم البيروقراطى يختلف عن الانساق الاجتماعية الاخرى في خاصية أساسية هي سعيه الواضح الصريح لتحقيق هدف محدد وتنظيمه الدقيق لنشاطاته ، وأن تنظيم النشاطات هذه والتنسيق بينها يعدان مطلبان حيويان لتحقيق أهداف التنظيم . كما أن هذا التنسيق يتطلب بدوره وجود نسق من الضبط الهادف يتمثل في قواعد رسمية تحدد مهام أعضاء التنظيم ومسئولياتهم ، وتحدد طبيعة الميكانزمات الرسمية التى تسمح بتحقيق التنسيق والتكامل بين النشاطات .

وبرغم ما تنطوى عليه القواعد من دقة ووضوح ، الا أنها لاتنجح دائما في تحقيق ضبط كامل لمواقف التنظيم وفي توجيه النشاطات التنظيمية التى يؤديها التنظيم لكي يحقق أهدافه المقررة ، ذلك لأن أعضاء التنظيم لديهم أهدافا خاصة لاتتطابق دائما مع الأهداف التنظيمية ولا تتسق معها . بعبارة أخرى قد تكون الأهداف التنظيمية - في نظر الأعضاء - وسيلة من خلالها يحققون أهدافهم الخاصة (١) ، وهذا يعنى أن التنظيم يشهد صراعا بين الأهداف الضرورية والأهداف التنظيمية ، مما قد يهدد مخططات الأفراد وتوقعاتهم . فضلا عن ذلك قد ينشأ صراع آخر بين القواعد الرسمية والقواعد غير الرسمية أو معايير السلوك ، وهو صراع يظهر تلقائيا خلال عملية التفاعل الاجتماعى . فأعضاء التنظيم - اذن - يمثلون بطريقة آلية للقواعد الرسمية ، بل قد تظهر مقاومة أو معارضة للامتثال الجامد . ويؤدى الصراع الذى ينشأ

---

(١) كأن نقول مثلا أن الهدف التنظيمى لمصنع للغزل والنسيج هو انتاج الأقمشة وبيعها ، بينما يكون هذا الهدف بالنسبة للعامل أو الموظف - مثلا - وسيلة يحقق من خلالها هدفه الشخصى وهو الحصول على الأجر . وما ينطبق على العامل والموظف ينطبق أيضا على الجماعات المختلفة في التنظيمات الكبيرة الحجم .

يبين للقواعد الرسمية التي تحاول ضبط السلوك في التنظيم ومقاومة ذلك للضبط إلى ظهور مواقف جديدة تؤدي بحورها إلى خلق محاولات جديدة تسعى إلى تحقيق الضبط بقواعد أخرى . وهكذا يؤدي الضبط الهادف المتمثل في القواعد إلى نتائج غير متوقعة يترتب عليها بالتالي ظهور ضبط من نوع جديد .

ومن الواضح أن هذا الحوار قد كشف عن أن التنظيم يمثل نسقا ديناميا لا يكف لحظة عن التغير . بيد أن هذا الحوار كان يهدف أيضا إلى توضيح جوانب القصور في النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي قدمه فيبر ، مما دفع ميرتون وجولدنر على وجه الخصوص إلى تأكيد الطابع القهري للتنظيم ، وإهمال مسألتى الرشد والكفاية اللتين يمثلان محوران لأي تنظيم . ولقد ترتب على ذلك أيضا إغفال دراسة العلاقة بين الرشد والمعوقات الوظيفية، مما أفقدهم القدرة على توضيح الجانب الدينامي من نموذج فيبر . واعتقد أن ما قدمه هؤلاء العلماء ليسهم بشكل مباشر في حسم ما إذا كانت مقاومة الأفراد للترشيح تؤدي إلى مزيد من الكفاية أم أنها تؤدي إلى إضعافها ، وهي نقطة حاسمة في ضوء الإسهامات التي قدمها هؤلاء العلماء . بل إن تحليل جولدنر - الذي لمس هذه النقطة مرات - ظل قاصرا عن حسمها . فاقصى لها وصل إليه جولدنر هو تصور البيروقراطي على أنه عملية دائرية تبدأ من وصول العناصر البيروقراطية إلى أقصى درجات نموها bureaucratization لنصل إلى أقصى درجات ذوبانها debureaucratization

وهناك بعد ذلك سمة أساسية تشترك فيها إسهامات هؤلاء العلماء ، هي تحديد نطاق البحث والتحليل بالمستوى التنظيمي ، وإن كانوا قد اهتموا في بعض الأحيان بدراسة البيئة المحيطة بالتنظيم موضوع الدراسة ، أو بدراسة مشكلات الفرد في التنظيم في أحيان أخرى . ولقد ساعدتهم ذلك على صياغة مفاهيم أكثر دقة ، وتطوير فروض تسمح بالاختبار الواقعي ، وتحديد مشكلات ملموسة تمارس تأثيرها في التنظيم بالفعل ، مما منح اتجاهاتهم النظرية طابعا امبيريقيا قويا لفتقدته أعمال العلماء الكلاسيكيين الذين عرضنا نهم في الفصل السابق . ولكي يطور البنائيون الموظفون قضاياهم النظرية استعانوا

بمنهج دراسة الحالة الواحدة ، حتى يتمكنوا من دراسة بناء التنظيم دراسة شاملة ومتعمقة في آن واحد ، مستعينين أيضا بادوات أخرى مثل خرائط التنظيم ، والملاحظة المباشرة ، والاستتبار (١) . وإذا كان هذا الاتجاه قد ضيق من نطاق التحليل بقصره على تنظيم معين أو مشكلة بعينها ، إلا أنه جعله أكثر شمولاً . ويتضح ذلك على وجه الخصوص إذا ما قارنا بين تصوّر فيبر للبيروقراطي المثالي وتصور الوظيفيين المحدثين له . ففيبر صورته على أنه مجرد أداة إدارية ، بينما وسع هؤلاء العلماء من نطاق هذه الصورة . ذاهبين إلى أن ما قدمه فيبر لا يمثل إلا بعداً واحداً من المشكلة . فالبيروقراطي كائن بشري لديه انفعالات ومعتقدات وأهداف خاصة ، أهداف لا تتطابق بالضرورة مع الأهداف العامة التي رسمها التنظيم ، وإن هذه الجوانب تؤثر بدورها على بناء التنظيم ووظائفه .

وفي ضوء ذلك كله . أستطيع أن أقدم تقويماً شاملاً لاسهامات الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم من خلال تناول المفاهيم والقضايا الأساسية التي استعان بها ممثلو هذا الاتجاه في دراساتهم وتطوير اتجاهاتهم النظرية ، على أن أعقد مناقشة مفصلة تناول فيها بالنقد الاسهام الذي قدمه تالكوت بارسونز في دراسة التنظيم ، لما ينطوي عليه هذا الاسهام من طبيعة خاصة قد تميزه من بعض الوجوه عن الاسهامات التي قدمها ميرتون وويلزنيك وجولدنر وغيرهم ممن تبناوا الاتجاه البنائي الوظيفي .

لعل أهم وأوضح فائدة ينطوي عليها التحليل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم - بالطريقة التي استخدمه بها الدارسون الذين اشرنا اليهم - هو اتاحته فرصة دراسة التنظيم من منظور واسع نسبياً ، إذا ما قورن بالمنظور الذي تبناه دارسو الجماعات الصغيرة . لقد زود التحليل الوظيفي علماء الاجتماع بفرصة دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة التي

---

(١) كما هو الحال عند جولدنر في دراسته المشار إليها والتي حد ما عند كاتز وكان . وهناك دراسة أخرى تسير في هذا الاتجاه استخدمت هذه الأدوات جميعها انظر :

Francis, R., and Stone, R., Service and Procedure in Bureaucracy, Minneapolis, 1956.



يمارس فيها نشاطاته ، وكشف الميكانيزمات المختلفة التي يستخدمها كل من التنظيم والبيئة لكي يحقق أفضل تكيف ممكن . كما أن منظور التحليل الوظيفي مكن اندارسين من دراسة الوظائف الكامنة للأفعال ، فآثرى تحليلاتهم ومنحها شيئا من الجدية والعمق .

وبرغم القواعد التي يطوى عليها التحليل الوظيفي في دراسة التنظيمات، إلا أن هناك انتقادات عامة تتكرر مؤداها ، أن هذا التحليل يتصف عموما بنوع من الغموض فحينما يوصف نمط اجتماعي معين بأنه « وظيفي » ، لأنه يسهم بصفة عامة في تدعيم النسق ككل ، فإن مثل هذا الوصف يعد من قبيل اللغو ، ذلك لأن كل أجزاء النسق – بحكم طبيعتها ووجودها – متساندة على نحو معين ، وتسهم بطريقة ما في تدعيم الكل ، وهذا في حد ذاته لا يقدم شيئا جديدا . والواقع أن هذا النقد الموجه للتحليل الوظيفي يعكس بصفة عامة الفهم السطحي للتحليل الوظيفي كما تعكسه بعض البحوث التي أجراها دارسو التنظيمات ، فإذا كان التطبيق الدقيق للمفاهيم الوظيفية أمرا عسيراً جداً في الدراسات الأمبيريقية ، إلا أن هذا التطبيق ليس مستحيلاً . ولو سلمنا بوجود نوع من الغموض في هذه المفاهيم ، إلا أن هذا الغموض لا يضعف من قيمة هذه المفاهيم وإمكان الإفادة منها في البحث .

فالنسق كما يذهب الوظيفيون موجه – بطبيعة الحال – توجيهها هادفا نحو إشباع حاجاته وتدعيم وجوده وتأكيد استمراره . وهذا يعني في نفس الوقت أن كل أجزاء النسق لا تلائم بالضرورة الحاجات التي يسعى النسق إلى إشباعها . فقد تلائم بعض أجزاء النسق حاجات معينة ولكنها لا تلائم حاجات أخرى أساسية للنسق (١) . فضلا عن أن وجود الانساق الفرعية بخواصها الذاتية يمكن أن يجعل المشكلة أكثر تعقيدا ، ومن ثم فإن النمط الاجتماعي قد يكون ملائما للنسق الكبير وملائما أيضا لواحد أو أكثر من الانساق الفرعية . ولنضرب على ذلك مثالا واقعا : قد يدخل التنظيم سياسة إدارية معينة تترتب عليها نتائج وظيفية فيما يتعلق بإنتاجية التنظيم ، ولكن

---

( ١ ) Nagel, E., Logice without Metaphysics, N.Y., 1967, Ch. 10.

هذه السياسة قد تكون معوقة وظيفيا فيما يتعلق بانتاجية جماعة معينة كما هو الحال عندما تكون معايير هذه الجماعة معادية لهذه السياسة الادارية . كما ان هذه السياسة قد تؤدي ايضا الى نتائج ليست وظيفية على الاطلاق بالنسبة لبعض الافراد . ومن الواضح ان هذا المثال يفرض على المحلل الوظيفي تحديد أنماط النتائج الوظيفية المترتبة على الافعال . فلا يكفي القول - مثلا - بان الاشراف او الضبط الوثيق معوق وظيفيا للانتاجية ، ذلك لأن نمط الاشراف بذاته لا يكفي لتفسير معدل الانتاجية . واذن فلكي يكون يكون تقدير الباحث للظاهرة تقديرا كاملا ، عليه ان يأخذ في اعتباره كل المتغيرات الاخرى التي تلائم مستوى معين من الانتاجية او لا تلائمه مثل معايير الانتاج الأمثل ، والمتغيرات التكنولوجية والقيم التنظيمية وهكذا . كما يجب ان يأخذ في اعتباره العلاقة بين هذه المتغيرات وارتباطها جميعا بالظاهرة التي يدرسها ( الانتاجية ) .

ولست اعتقد بعد هذا التوضيح ان التحليل الوظيفي ينطوى على كثير من الغموض كما يذهب البعض ، الا ان هذا التوضيح يكشف - من ناحية اخرى - عن بعد آخر قد لا يكون في صالح الوظيفيين تماما وقد لا يكون في صالح منتقديهم ايضا . وهو ان تساند الاجزاء ليس امرا مطلقا . فهناك انماط من هذا التساند وهناك درجات مختلفة له ، ولا يمكن حسم هذه المسائل الا ببحث امبيريقى يكشف بوضوح عن هذه الامور .

ولننتقل الآن الى تقويم مفهومين وظيفيين آخرين افاد منهما دارسو التنظيمات افادة مباشرة في صياغة اطهرم التصورية وفي اجراء دراساتهم العقلية ، وهما الوظائف الكامنة ، والنتائج غير المقصودة للفعل . ولا نستطيع ان ننكر الفوائد التي قدمها هذان المفهومان في تحليل التنظيمات ، فلقد زودا الباحثين بنوع من الحساسية مكنتهم - كما اوضحنا من قبل - من اكتشاف مشكلات كانت مغلفة على البحث ، مما اكسب دراساتهم عمقا افتقدته الدراسات المحدودة النطاق وخاصة تلك التي اهتمت بدراسة الجوانب السلوكية في التنظيم . بيد ان استخدام هذين المفهومين خلق بدوره مشكلات منهجية هامة . فالوظيفة الكامنة كما حددها ميرتون هي تلك التي لا تكون نتائجها

مقصودة أو مقررة لدى الفاعلين في الموقف الملائم (١) . وتنشأ المشكلة هنا حينما يحاول الباحث تطبيق هذا المفهوم في بحث امبيريقى ، فمثلا كيف يحدد ما اذا كانت النتيجة مقصودة أو غير مقصودة ، مقررة أم كامنة ، وماذا يحدث اذا ما أقر البعض هذه النتائج ولم يقرها البعض الآخر ، هل يحكم في هذه الحالة طبقا لوعى الاغلبية بهذه النتائج ، أم طبقا لوعى القادة بها ، أم طبقا لوعى بعض الفاعلين بها وادراكهم لها . ولقد ظهرت هذه المشكلات على وجه الخصوص في بحوث التنظيم التى استعانت بهذين المفهومين بشكل مباشر ، وحاولت بعضها تقديم حلول لها . من ذلك مثلا ما قدمه ألفن جولدنر ، حينما اقترح تعريفا معدلا للوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة ، « فالوظائف الظاهرة هي تلك التى تشير الى نتائج الفعل الاجتماعى المحددة ثقافيا . اما للوظائف الكامنة فتشير الى النتائج غير المحددة ثقافيا او المفضلة (٢) » . وفى اعتقادى أن التعريف الذى قدمه جولدنر يستطيع ان يحل المشكلة المثارة هنا والمتمثلة في الكشف عن حالة وعى كل فاعل اجتماعى . وبهذه الطريقة يتمكن الباحث من توجيه جهوده واهتماماته الى دراسة ثقافة التنظيم وما يرتبط بها من معتقدات وقيم تحدد النتائج المقررة . الا أن الباحث قد يواجه مشكلة أخرى بعد ذلك هي تحديد ما هو مقرر وما هو مفضل . كما يذهب جولدنر . ومع ذلك فباستطاعته ان يتغلب على هذه المشكلة اذا ما تخلى عن هذه الثنائية وسعى الى تحديد درجات كمون أو ظهور الوظائف .

ويعانى التحليل البنائى الوظيفى من بعض المشكلات عند دراسة المظاهر للرسمية وغير الرسمية في التنظيمات . ولقد ظهر ذلك على وجه الخصوص في أعمال سلزنيك وجولدنر . ففي أعمالهما نجد تمييزا واضحا قاطعا بين هذين النوعين من المظاهر . ولا شك أن هذا التمييز قد مكنهما من اكتشاف جانب من التناقض الذى قد ينشأ في التنظيم بين التنسيق الرشيد لنشاطات التنظيم، والطابع التلقائى الذى تتخذه العلاقات الشخصية التى تنمو بين الافراد . كما أن هذا التمييز أتاح الفرصة - كما أوضحنا - لتقديم صورة دينامية

Merton, R., Social Theory and Social Structure, op. cit., ( ١ )

pp: 60-64.

Gouldner, A., Patterns of . . . . ., op. cit., p. 25.

( ٢ )

التنظيمات التي درسها ، وقدم نقطة انطلاق لدراسة التغير التنظيمي • على أن الاستعانة بهذا التمييز قد خلق نوعا من البلبلة والغموض • ففي الواقع المأمومة قد تجد صعوبة في التمييز بين المظهر الرسمي والمظهر غير الرسمي من سلوك الافراد ، لأنهما قد يتداخلان بشكل يستحيل معه الفصل بينهما ، فضلا عن أن اصرار هذين العالمين على الفصل بين هذين المظهرين من التنظيم قد ابعدهما عن تصور التنظيم كنسق اجتماعي كلي يكون فيه البناء الرسمي مظهرا من مظاهره العديدة • وبرغم ما يزعمه هذان العالمان من انهما درسا التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا ، الا أن التمييز بين مظهري التنظيم كان يشكل بعدا أساسيا في دراساتهم ، مما ابعدهما عن تقديم تحليل وظيفي مكتمل ، وهو التحليل الذي لم يكفوا لحظة عن ذكر تبنيهم له وإيمانهم به • ولعل أفضل ما نختم به هذه المناقشة ، نقدا تعاطفيا للاتجاه الوظيفي في دراسة التنظيم قدمه واحد من ألمع الوظيفيين المهتمين بدراسة التنظيمات هو ألفن جولدنر Gouldner • ففي مقال شهير له (١) • أثار بعض الشكوك حول النماذج النظرية التي قدمت لدراسة التنظيمات والمستندة استنادا مطلقا الى الاتجاه الوظيفي في علم الاجتماع • وخلال استعراضه لموقف نظرية التنظيم نجده يميز بين نمطين من التحليل يعبر عنهما نموذجان نظرييان كلاهما يختلف - كما اشارت مينتز (٢) Mayntz - عن نموذج النسق : أما الأول فهو « نموذج الرشده » Rational model وهو ما تعبر عنه النظرية الكلاسيكية في التنظيم البيروقراطي كما يمثلها فيبر ، والثاني « نموذج النسق الطبيعي » Naturel system model وهو يسعى الى التعرف على كيفية تدعيم التنظيمات لنفسها وضمان بقائها • والواقع أن النموذج الثاني - كما عبر عنه جولدنر - نموذج قاصر الى حد كبير ، لأنه بتركيزه على النتائج غير المتوقعة ، يقلل من أهمية السلوك الرشيد في التنظيمات ، فضلا عن أنه لا يسمح - بحكم طبيعته - بدراسة الطريقة التي من خلالها يؤثر أفراد التنظيم عليه (٣) • كما أنه بالغ في تقدير المستوى

( ١ ) Gouldner, A., «Organizational Analysis», op. cit., pp. 400-428.

( ٢ ) Mayntz, R., «The Study of Organizations», Current Sociology, Vol. 13, 1964.

op. cit., p. 412.



الضروري من التكامل في أي نسق ، ولم يفسر الفروق بين التنظيمات فيما يتعلق بمدى التكامل . واخيرا - وهذا أخطر ما في الموضوع - فإن محاولته تحديد الإنساق في ضوء توجيهها نحو أهداف ، تحديد لما يفترض وجود اتفاق حول هذه الأهداف ، وأما أنه ينظر إلى هذه الأهداف في ضوء وظيفتها المجتمعية وهو موضوع من نوع مختلف تماما . واعتقد أن ما أوضحه جولدنر هنا يمثل انتقادا رائعا لكل الوظيفيين المعنيين بدراسة التنظيم ، على الرغم من أن جولدنر نفسه وظيفي أولا وقبل كل شيء .

وبرغم النقائص والمشكلات التي ينطوي عليها التحليل الوظيفي في دراسة التنظيمات ، إلا أنه لا يزال يمثل حتى الآن أكثر الاتجاهات شيوعا واقدرها على فهم طبيعة التنظيمات وبنائها . واعتقد أن علم الاجتماع المعرفي يستطيع أن يقدم لنا فهما لهذا الموقف . كما أن الاعتبارات الأيديولوجية تستطيع أيضا أن تسهم في هذا الفهم . لقد استطاع الاتجاه الوظيفي في دراسة التنظيم أن يلبي احتياجات قادة التنظيمات والمتحكمين فيها . كما أن هذا الاتجاه كشف من خلال تحليله العلمي المتعمق - في بعض الأحيان - عن ضرورة توافق قدر من التوازن والتكامل في التنظيمات ، وهذا مطلب يسعى إليه قادة التنظيمات . ولقد أشارت مينتز Mayntz إلى نقطة قريبة من ذلك حين قالت : « لقد أصبح نموذج النسق الطبيعي في دراسة التنظيمات هو النموذج الذي يلائم المشكلات التي تواجهها الإدارة في الصناعات الحديثة ذات التكنولوجيا البالغة التعقيد » . مما ترتب عليه تحول اهتمام البحث من الأداء الكفوء للدور إلى ضمان بقاء النسق في مواجهة التغير السريع (١) . ومن الانصاف أن نقول أن كل الوظيفيين لم يتخذوا هذا الاتجاه ، فهناك فروق بينهم في هذا المجال . ومع ذلك فإن هذا الموقف - ككل - مرتبط بالوضع الحالي لعلم الاجتماع .

ولنحاول الآن فحص الاسهام الذي قدمه بارسونز في دراسة التنظيمات بشيء من التفصيل (٢) . وعلى الرغم من أن إطاره النظري ينطوي على قدر

---

Mayntz, R., op. cit., p. 104.

( ١ )

( ٢ ) لا لاسهامه من طبيعة خاصة تميزه عن اسهام الوظيفيين

الآخرين في دراسة التنظيمات. أمثال ميرتوطن وسلزنيك وجولدنر .

من الخلط والغموض ، الا انه آثار قضايا حاسمة في تطور نظرية التنظيم ونموها . فلقد أوضح ضرورة الربط بين المفاهيم التي تعبر عن ابعاد التنظيم والمفاهيم التي تعبر عن بيئة التنظيم وانساقها الفرعية . وسأحاول فيما يلي الكشف عن الجوانب الايجابية للآطار النظري الذي قدمه بارسونز في دراسة للتنظيمات ، ثم اتناول بعد ذلك جوانبه السلبية .

أعتقد أن الآطار النظري الذي قدمه بارسونز استطاع أن يميز تمييزاً قاطعاً بين أربع مستويات من التحليل ساد الخط بينها زمناً طويلاً هي : الفرد ، الجماعة ، والتنظيم ، والمجتمع ، فضلاً عما أوضحه هذا الآطار من مشكلات تتعلق بتساند هذه المستويات أو استقلالها . وبالإضافة إلى ذلك انطلق الآطار من نقطة أساسية هي ضرورة وجود نظرية عامة تتناول كل ضروب التنظيمات ، محاولاً التغلب على الأطر النظرية المحدودة النطاق وأخيراً كشف آطار بارسونز عن ضرورة ربط نظرية التنظيم بالنظرية السوسيولوجية العامة . فلا يكفى أن يصوغ دارس التنظيم مفاهيم يمكن تطبيقها على كل ضروب التنظيمات ، بل يجب عليه أن يدرس وجوه الشبه والاختلاف بينها ، كما يجب عليه أن يكشف عن العلاقات المتساندة بين التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً والانساق الاجتماعية الأخرى . بعبارة أخرى . على دارس التنظيم أن يكشف عن الأهمية السوسيولوجية العامة لمفاهيم التنظيم وقضاياها ، ثم يكشف بعد ذلك أيضاً عن أهمية هذه المفاهيم والقضايا في آطار النظرية السوسيولوجية العامة . وعلى الرغم من أن بارسونز لم يقدم لنا مثلاً واقعياً على ما ذهب إليه (١) . الا انه أوضح الحاجة إلى ذلك .

وبرغم النقاط الهامة التي تضمنها الآطار الذي قدمه بارسونز ، وما اتصف به هذا الآطار من اتساع وشمول ، الا انه ينطوي على تأكيد مبالغ فيه لدور القيم في التنظيم ، حتى ليخيل إلى المرء انها قوة خفية ترسم حدوده ، وتنظيم نشاطاته ، وتحقق أهدافه . فهو يؤكد أهمية القيم في منح الأهداف طابعاً شرعياً ويؤكد أهميتها مرة ثانية في تحقيق التكامل بين التنظيم

---

( ١ ) نظراً لعدم المام بارسونز بقراءات التنظيم بصفة عامة .

والمجتمع ، ويؤكد أهميتها مرة ثالثة في تنظيم العمليات المختلفة المتعلقة بحاجات التنظيم . وقد يرجع ذلك الى عدم اهتمام بارسونز بما هو كامن وراء هذه القيم . وآية ذلك انه لم يستطع تفسير ظهور القيم التنظيمية ، كما انه لم يستطع تحديد الاشخاص أو الجماعات الذين يفيدون بشكل مباشر من هذه القيم ، مما جعله يفعل وجود الصراع بين الجماعات المختلفة في التنظيم ، وما يرتبط بذلك من مشكلات توزيع القوة على فئات التنظيم وجماعاته المختلفة (١) . لذلك نجده يعرف القوة بانها « القدرة على حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم (٢) » ، وهو تعريف ضيق النطاق الى ابعاد حد ، لانه يغفل ابعادها الحقيقية المتمثلة في الصراع والسيطرة والخضوع (٣) . كما انه يغفل تجسدها الواقعية وما تعبر عنه من مصالح متناقضة متضاربة ، وخاصة في التنظيمات التي تتسم بوجود تسلسلات رئاسية معقدة . ويبدو أن ذلك هو ما جعل بارسونز يقدم لنا صورة منسجمة وهمية لمواقف الصراع في التنظيم .

#### ثانيا : اتجاه النسق الاجتماعي الفنى في دراسة التنظيم :

أحدث الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم تأثيرا بالغا على الاتجاهات النظرية اللاحقة عليه . فظهرت محاولات تسعى الى الافادة من مفاهيمه واطره النظرية في دراسة التنظيمات . على أن هذه المحاولات لم تلتزم بإبعاد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم التزاما جامدا ، فوسعت من نطاقه في بعض الاحيان لتضيف اليه ابعادا تنظيمية أغفلها رواد هذا الاتجاه ، وضيقته من نطاقه أحيانا أخرى بهدف ملاءمته لدراسة التنظيمات الواقعية . وسوف أعرض هنا اتجاها نظريا في دراسة التنظيم اعتقد انه امتداد للاتجاه البنائي الوظيفي واستمرار له هو اتجاه النسق الاجتماعي الفنى Socio-technical system فهو امتداد له لانه ينطلق من

---

( ١ ) Lockwood, D., «Some Remarks on the Social System», Br. J. Sociol., Vol. 7, pp. 36-48.

( ٢ ) Parsons, «Suggestions for . . . . .», op. cit., p. 228.

( ٣ ) Lipset, S., «Political Sociology», in Merton, R., et al. (eds.) Sociology Today, op. cit., pp. 105-107.

مسئمة التنظيم كنسق اجتماعي . ولكن الجديد فيه ادخاله لابعاد تنظيمية تجاهلها الى حد كبير رواد الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم . ولو شئت التعبير عن محور اهتمام اتجاه النسق الاجتماعي الفني في دراسة التنظيم قلنا ، انه ينظر الى التنظيم بوصفه نسقا تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا ، والبيئة وعواطف الاعضاء ، والشكل التنظيمي ، وان طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم وبقائه ودوامه . وسنحاول فيما يلي الكشف عن البدايات الحقيقية لهذا الاتجاه ، ثم نعرض بعد ذلك لابعاد الاتجاه ، على أن نختتم هذه المناقشة بتقويم نقدي له .

### ١ - البدايات الحقيقية لاتجاه النسق الاجتماعي الفني :

تكشف النظرة المدققة في تراث التنظيم عن وجود اهتمام معين بدراسة الجوانب التكنولوجية في التنظيم . ويعكس هذا الاهتمام بصفة عامة مدى تأثير نمط التكنولوجيا السائد في التنظيم على بناء التنظيم والعلاقات السائدة فيه . ولقد قدم علماء التنظيم الامريكيون محاولات في هذا لاتجاه ، مكنت بعض العلماء لبريطانيين بعد ذلك من تطوير مفهوم النسق الاجتماعي الفني . وسوف نقدم فيما يلي عرضا تحليليا مركزا لاهم هذه المحاولات الامريكية . ففي سنة ١٩٥٩ قدم وليام فوت وايت Whyte (١) . اطارا نظريا حاول فيه الربط بين العلاقات الانسانية والابعاد التكنولوجية ، مستعينا باطار تطوري كان جورج هومانز Homans قد طوره في احد مؤلفاته (٢) . بعد استقراء ثلاثة دراسات امبيريقية اجريت في مجال التنظيم . ولقد استند اطار هومانز الى ثلاثة ابعاد لتحليل التنظيم هي : التفاعل ، والنشاطات ، والعواطف . وحينما استخدم وايت هذه المفاهيم كشف عن علاقاتها المتبادلة وتساندها ، ثم كشف بعد ذلك عن علاقاتها جميعا ببيئة التنظيم التي تشمل فيما تشمل التكنولوجيا (٢) .

---

Whyte, W.F., «An Interaction Approach to the Theory ( ١ ) of Organizations», in Haire, M., (ed.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959, pp. 155-183.

Homans, G., The Human Group, N.Y. : 1950. ( ٢ )

( ٣ ) من الواضح ان وايت قد خطا بذلك خطوة تقديمية عن اتجاها هاوثورن ، بالرغم من انه عد نفسه منتميا الى اتجاهات العلاقات الانسانية في دراسة التنظيم . Ibid.. p. 181.



ولقد منح وابت التكنولوجيا أهمية خاصة في دراسة التنظيم ، فلم يكتف بالاستعانة بها في تفسير نشاطات التنظيم ، بل استخدمها أيضا في تفسير « التفاعل » و « العواطف » السائدة فيه . ذاهبا الى أن نظام خط التجميع Assembly-line يؤدي الى ظهور عواطف سلبية نحو الادارة والشركة عموما (١) . ثم كشف بعد ذلك عن مزايا نظام الانتاج المستند الى جماعات العمل ، وهي جماعات تشترك عموما في مواقف عمل واحدة وظروف اقتصادية متشابهة ، وتتخذ عادة مواقف موحدة في علاقاتها بالادارة والنقابة (٢) . وقد ينطوي تحديد وايت لجماعات العمل على شيء من المبالغة ، لانه يتجاهل رغبة الافراد وحاجتهم الى تكوين جماعات متماسكة . ولقد كشف سكوت Scott وآخرون في دراسة تُعَم على عمال منطقة لاستخراج الفحم عن ان سلوك جماعات العمال المختلفة كان يعبر اولا وقبل كل شيء عن أوضاعها النسبية داخل توازن القوى في التنظيم . كما كان يعبر عن مكانة هذه الجماعات في المجتمع المحلي (٣) . ولو سلمنا بنتائج سكوت ، فسيكون وايت قد ارتكب خطأ جسيما حينما اعتبر كلا من السلوك والدافعية نتاجين للتكنولوجيا ، لانه بذلك قدم تفسيراً غير اجتماعي للسلوك . والواقع أن التصور المحدود الذي قدمه وايت لمكونات بيئة التنظيم قد ابعده عن الاهتمام بدراسة تأثير المجتمع على حاجات التنظيم ، وعن الاهتمام بدراسة تصورات الافراد للبناء التنظيمي والمعاني التي لديهم عنه (٤) .

ولقد قدم ليونارد سايلز Sayles محاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل ، كشف فيها عن بقاء تكيف هذه الجماعات مع التغييرات البنائية التي تطرأ على التنظيم . ومن الواضح أن محاولة سايلز هذه تشير الى نوع من الانصراف عن الجوانب غير الرسمية وتأكيد للابعد البنائية . ولقد أقر ذلك فعلا في دراسة شهيرة له حيث يقول : « لم أعد الآن

Ibid., p. 160.

( ١ )

Ibid., p. 162.

( ٢ )

Scott, W., Coal and Conflict, Liverpool University Press, ( ٣ ) 1963.

( ٤ ) لانه أخذ بوجهة نظر جورج هومانز التي ذهبت الى أن بيئة

للتنظيم تتألف من التكنولوجيا والسلطة ونظام المكافآت انظر :

Homans, G., Human Group : op. cit.

اهتم كثيرا بدراسة الجماعات غير الرسمية في التنظيم . ان ما يشغلني الآن هو دراسة العلاقة بين سلوك جماعات العمل وظروفها التكنولوجية واوضاعها التنظيمية ، (١) . بيد ان سايلز اقام بعد ذلك تفرقة بين تأكيده لدور التكنولوجيا ونظريته لها بوصفها محددا للسلوك قائلا : « لن نتائج دراستي تشير بوجه عام الى أن التكنولوجيا السائدة في المصنع .. تشكل نمط جماعات العمل .. وان ما يطلق عليه العنصر الانساني هو نتاج للقرارات التكنولوجية ، ذلك النتاج الذي يمكن التنبؤ به اذا ما فحصنا ودرسنا هذه المقرارات (٢) ، . وبغض النظر عن الشكوك التي يمكن أن تثيرها دراسة سايلز والتي نعود الى قصر تحليله على جماعات العمال ، فان المنظور للتكنولوجي يكشف عن أن التفاوت في المهارات المختلفة من صناعة لأخرى يمكن أن يؤثر على طبيعة سلوك العمال وأهدافهم . وبالرغم من أن هذا المنظور استطاع أن يخدم أغراض سايلز ، الا أنه محدود النطاق الى أبعد حد ، كما أن موقفه الامبيريقى قد يتزعزع اذا ما اخطنا في الاعتبار العوامل التاريخية والبيئية المؤثرة على التنظيم . وعلى الرغم من ذلك ، استطاع اطار سايلز أن يكشف عن وجود الصراعات المادية داخل المصنع ، كما تمكن من الكشف عن استراتيجيات الافراد . فقد سجل في دراسته الدور الوظيفي الذي تلعبه جماعات المصالح التي تنشأ من خلال مواقف العمال ذوي الادوار المهنية المختلفة . كما انتقد وجهة النظر القديمة التي تذهب الى أن جماعات العمال تحاول بطريقة ايجابية تحقيق تضامن جماعي واستقرار ذاتي كرد فعل لمطالب الادارة كما يعبر عنها التنظيم الرسمي . وفضلا عن ذلك كشف سايلز في دراسته عن وجود « تفاعلات حرة بين الافراد ، تتخذ شكل كفاح من أجل الحصول على أقصى درجات المنفعة (٣) ، . كما أكد في موضع آخر أن « التفاعل بين جماعات العمل قد لا يؤدي الى التكامل والتوازن ، بل يؤدي في كثير من الاحيان الى الصراع وعدم الاستقرار داخل التنظيم (٤) . واعتقد أن ما قدمه سايلز هنا يمثل خطوة تقدمية في دراسة التنظيمات ، لانه

---

Saples, L., Behaviour of Industrial Work Groups, N.Y., ( ١ )  
p. 160.

Ibid., pp. 4-5.

Ibid., p. 158.

Ibid., p. 158.

( ٢ )

( ٣ )

( ٤ )

لم يقف عند الجانب الاستاتيكي الشكلي للتنظيم ، بل كشف عن دينامياته ومصادر . تغيره .

عنى أن أخطر وأهم محاولة درست تأثير التكنولوجيا على التنظيم هي تلك التي قدمها روبرت بلونر Blauner في سنة ١٩٦٤ (١) . فلقد قدم بحثا شاملا للاغتراب الناشئ عن انماط التكنولوجيا المختلفة ، مستندا على وجه الخصوص الى الدراسات التي أجريت على نظام خط التجميع . ولقد انطلق بلونر من قضية أساسية هي ، أن ، التكنولوجيا الحديثة تعد السبب الأساسي المحدث للاغتراب (٢) . واستنادا الى ذلك افترض أن هناك أنماطا من التكنولوجيا تسهم في وجود الاغتراب اذا ما قورنت بانماط اخرى . ولكي يدال على ذلك أوضح أن العمل في الصناعات الحرفية يحقق مزيدا من الاشباع للعامل ، بينما لا يحقق العمل في نظام انتاج خط التجميع هذا الاشباع ، ثم كشف عن نمط ثالث مع التكنولوجيا يتوسطهما هو ، تكنولوجيا العمليات . ولقد عبر بلونر عن موقفه هذا بوضوح حين قال : « وهكذا يبدو واضحا اننى اتبنى قضية أساسية هي ، أن علاقة العامل بالتنظيم التكنولوجي لعمليات العمل وعلاقته بالتنظيم الاجتماعي للمصنع هما اللذان يحددان ما اذا كان هذا العامل قد خبر في عمله الاحساس بالمراقبة أكثر من الاحساس بالسيطرة (٣) » .

ولقد اوضحت دراسة بلونر ان الانساق الفنية في التنظيم تخلق لدى العامل احساسا بانضعف وشعورا بالاغتراب الذاتى . على أن بلونر لم يغفل في مطلع دراسته الاشارة الى دور العوامل الاجتماعية في احداث هذا الاغتراب، وان كان قد اخفق في بعض الاحيان في اظهار هذا الدور . فهو يقول : « ان الصناعة التي يعمل فيها العامل تؤثر على طبيعة شخصيته ، وأن البيئة الاجتماعية تخلق نمط اجتماعي محدد (٤) » .

---

( ١ ) Blauner R., Alienation and Freedom : The Factory Worker and His Industry Chisago, 1964.

( ٢ ) وهو بذلك يقلل من دور علاقات الانتاج كسبب محدث للاغتراب في الاقتصاد الرأسمالي .

op. cit., p. 7.

( ٣ )

Ibid., p. 166.

( ٤ )

والمواقع أن معالجة بلونر لمشكلة الاغتراب في التنظيم لا تفلت من النقد، وخاصة تصوره لما أطلق عليه « الظرف الاغترابي الموضوعي » . فلقد بنى تصوره هذا على بعض الأحكام القيمية المتعلقة بنوع العمل الذي ينبغي أن يحقق الاشباع الضروري ، وهي أحكام اقتبسها من كتابات ماركس . أيرك فروم Fromm وارجريس Argyris . ولقد أيد بلونر ذلك بقوله : « اننى اتفق مع ماركس وأيرك فروم وارجريس في نقطة أساسية هي ، أن العمل الذي يسمح بتحقيق الاستقلال ، والمسؤولية ، وتحقيق الذات ، هو ذلك العمل الذي يرفع كرامة الانسان ويدعم إنسانيته (١) » . واذا فالتناقض الكامن في دراسة بلونر يرجع الى تبنيه لتصوير « الظرف الاغترابي الموضوعي » ، واعتماده في نفس الوقت على أحكام قيمية .

وإذا ما أمعنا النظر في المحاولات النظرية الثلاثة التي قدمها وايت وسایلز وبلونر ، اتضح لنا انها تشترك في نقطة هامة هي ، توضيح النتائج المترتبة على استخدام التقنيات لانماط معينة من التكنولوجيا ، وخاصة ما يتعلق منها بالرضا المهني وسلوك جماعات العمل . ولقد آمنت هذه المحاولات جميعها بوجود تساند بين الابعاد المكونة لبناء التنظيم ، وان كانت قد منحت البعد التكنولوجي أهمية خاصة . ولقد شجع ذلك على ظهور اتجاه نظري محدد حاول الافادة مما اسفرت عنه هذه المحاولات هو اتجاه للنسق الاجتماعي .

## ٢ - أبعاد اتجاه النسق الاجتماعي الفنى :

انطلق هذا الاتجاه من نقطة أساسية هي ، أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما : كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه ؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيط به ؟ . ولكي يجيب أصحاب هذا الاتجاه النظري على هذين السؤالين ، ذهبوا الى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الابعاد التالية : التكنولوجية ،



والبيئة ، وعواطف المشاركين ، والشكل التنظيمي . وهنا نجد هذا الاتجاه يتخذ من فكرة النسق نقطة بداية يحاول بعدها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وانجاز أهدافه المقررة ، كما أنه يهتم بطبيعة الحال بدراسة نوع معين من التنظيمات هو التنظيمات الاقتصادية .

على أن أهم ما يميز هذا الاتجاه عن الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم هو تسليمه ببعض القضايا التي طورها علماء النفس المهتمين بدراسة التنظيمات ، واستعانته أيضا ببعض قضايا التحليل النفسي ، خاصة حينما حاول دراسة أعضاء التنظيم وتوجيهاتهم . كما أنه وافق الذين بالغوا في الدور الذي يلعبه السلوك « غير الرسمي » في التنظيم وما يمكن أن يؤديه - في علاقته بالسلوك الرسمي - من تأثير على البيئة . واعتقد أن هذا الموقف قد قلل من المكانة التي كان من الممكن أن يحتلها هذا الاتجاه في دراسة التنظيم . وهناك بعد ذلك فارق هام بين الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم واتجاه النسق الاجتماعي الفني ، هو أن الأول يمثل اتجاها نظريا متطورا مشتق من النظرية السوسيولوجية العامة واستخدم في دراسة التنظيمات . بينما ظهر الثاني من خلال ملاحظة السلوك في التنظيمات الاقتصادية ، وما لبث أن اتخذ شكل مجموعة من القضايا المترابطة ، تم تطويرها من خلال منظور متعدد الجوانب أفاد من الاقتصاد وعلم النفس بل والتحليل النفسي أكثر من أفادته من المنظور السوسيولوجي الذي تبناه الوظيفيون . وبرغم ما يوحى إليه ذلك من وجود فروق هامة بين الاتجاهين ، إلا أنني اعتقد أن نقطة انطلاقهما واحدة ، هي إيمانهما بفكرة النسق ، وهذا ما قد يجب هذه الفروق ويقلل من أهميتها . ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الانطلاق على طبيعة المشكلات التي عالجها هذان الاتجاهان ، بل وعلى النتائج التي خلصا إليها ، مما منح هذان الاتجاهان طابعا مشتركا برغم التفاصيل الجزئية الراجعة إلى ظروف اختيار المشكلة وطريقة معالجتها .

وبرغم ذلك كله استطاع اتجاه النسق الاجتماعي الفني أن يشق طريقه ، ساعيا إلى تحقيق مزيد من الذاتية والاستقلال . ومن أجل ذلك حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا ( كما تعبر عنها

الادوار الرسمية ( بعواطف الافراد ارتباطا منظما ، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا مباشرا . ويترتب على ذلك أن التكنولوجيا والبناء الرسمي يحددان مبلغ الاشباع والرضا الانساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة ، فضلا عن أن التكنولوجيا هي التي تشكل طبيعة المنتج الذي يقدمه التنظيم للعالم الخارجى . وفى مقابل ذلك تؤثر البيئة على كل من التكنولوجيا والبناء الرسمي من خلال للمتطلبات التي تفرضها البيئة عليهما . وتثار هنا مشكلة هامة مؤداها : ما هي طبيعة البناء الرسمي الذي يستطيع ان يربط بين متطلبات البيئة ومتطلبات التكنولوجيا ومتطلبات الاعضاء ربطا فعالا يمكن التنظيم من تحقيق اهدافه . ومن الواضح اذن أن اتجاه النسق الاجتماعى الفنى لا يهتم كثيرا بدراسة مشكلة الفعالية كما عبرت عنها الكتابات الكلاسيكية فى التنظيم كما انه لا يهتم بمعالجة المشكلات التنظيمية التي اثارها البنايون الوظيفيون مثل مفهوم « الحلقة المفرغة » عند جولدنر ، ومفهوم « استبدال الاهداف » عند سلزنيك . وسوف يتضح ذلك بجلاء فى معالجتنا التالية لاسهام هذا الاتجاه فى دراسة التنظيمات .

لعل اوضح المحاولات النظرية المنظمة التي حاولت التعبير عن النسق الاجتماعى الفنى هي تلك التي قدمتها جوان ودوارد Woodward . فقد اجرت دراستين هامتين (١) على عدد من المصانع البريطانية ، الاولى فى سنة ١٩٥٨ والثانية فى سنة ١٩٦٥ ، اوضحت فيهما امكانية وضع الانساق الانتاجية على متصل يعبر عن درجة التعقيد الفنى ففى احد طرفي المتصل توجد الوحدة الانتاجية البسيطة غير المعقدة ، وفى الطرف الآخر توجد عمليات انتاجية بالغة التعقيد ، بينما يتوسط هذين الطرفين عمليات الانتاج الكبير . واستنادا الى هذا المتصل ، درست ودوارد عددا من التنظيمات الصناعية ، وكشفت عن أن المصانع التي تتميز بانظمة انتاجية متماثلة كانت تتميز أيضا بتنظيم متماثل . فمستويات السلطة فى الادارة تزداد بزيادة التعقيد الفنى ، كما أن نسبة المديرين والمشرفين تزداد بزيادة الجهاز

---

(١) Woodward, J., Management and Technology, London : H.M.S.O. ; 1968 ; and Woodward, J., Industrial Organization : Theory and Practice, London : Oxford University Press, 1965.

غير الاشرافى • ثم كسفت بعد ذلك عن وجود تماثل بين المصانع التى تستخدم نظام الانتاج بالوحدة او العملية • ومن النتائج الهامة التى توصلت اليها ودارد أن التنظيمات المتفاوتة فى تعقيدها الفنى كانت تتميز ببناء غير بيروقراطى يناقض تماما الشكل البيروقراطى الجامد الذى يوجد غالبا فى التنظيمات القائمة على الانتاج الكبير • ولقد توصلت ودارد بعد ذلك الى نتيجة اخرى هى أن عدد القرارات المتعلقة بسياسة التنظيم فى كل نسق فنى فضلا عن طبيعة هذه القرارات ، يؤثران على الشكل التنظيمى الذى يمكن أن يحقق للتنظيم فعاليته • ومن خلال هذه النتائج يمكن تلخيص محاولة ودارد بانها سعى للربط بين ثلاثة ابعاد تنظيمية هى : التكنولوجيا ، واتخاذ القرار ، والبناء التنظيمى •

ولقد خطا بيرنز Burns وستوكر Stalker بعد ذلك خطوة الى الأمام حينما ركزا اهتمامهما على دراسة العلاقة بين البيئة وبناء التنظيم • فمن خلال دراسة شاملة لعشرين مصنعا بريطانيا توصلوا الى نموذجين مثاليين لادارة لتنظيمات (١) : الاول هو النموذج الآلى Mechanistic الذى يقترب الى حد كبير من النموذج المثالى الذى قدمه فيبر • ويستند هذا النموذج الى وجود تسلسل رئاسى واضح فى الوظائف يعكس درجة محددة من التخصص ، كما يستند الى وجود اتصال رأسى بين المستويات الرئاسية ، بحيث يكون كل رئيس مسئول مسؤولية مباشرة عن ملامة كل متخصص لاهداف التنظيم • اما النموذج العضوى Organic فلا يستند الى وجود هذا التسلسل الرئاسى المحدد • لانه يتطلب تحديدا دائما للدوار • ويتم التحديد من خلال الاجتماعات المستمرة بين المديرين ، كما أن الاتصال فى هذا النموذج يكون اتصالا شفهيا ، وغالبا ما يحتوى على معلومات واستشارات • والافراد فى هذا النموذج يؤدون عادة مهامهم فى ضوء استيعابهم العام لاهداف التنظيم وتمثلهم لها •

على أن بيرنز وستوكر لم يقدموا لنا حكما خاصا بفعالية أى من النموذجين، ولكنهما ذهبا الى أن فعالية أى منهما تعتمد على البيئة التى يمارس فيها المصنع

---

(١) Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation. London, 1961.

نشاطاته . ومعنى ذلك انهما قد منحا اهميه كبيره الدور الذى نمارسه البيئة على التنظيم ، مما يجعل من التنظيم نسقا مفتوحا يخضع لضغوط وتأثيرات خارجية . ولقد انعكست وجهة نظر بيرنز وستوكر هذه على دارسين آخرين هما ايمرى Emery وترست Trist (١) ، حيث نجدهما يدافعان عن نموذج النسق المفتوح ذاهبين الى ان كل نمط من انماط البيئة يفرض متطلبات مختلفة على بناء التنظيم . واستنادا الى ذلك ميز الدارسان بين أربعة أنماط من البيئة يمارس كل منها تأثيرا معيناً على التنظيمات ويطبعا بطابعة بحيث نجد في النهاية أيضا أربعة أنماط من التنظيمات . أما أنماط البيئات فهي : البيئة الهادئة المحدودة النطاق ، والبيئة الهادئة المتباينة ، والبيئة المضطربة ، والبيئة القلقة . ولو فحصنا الاسهام الذى قدمه ايمرى وترست ، لاحظنا انه يستند الى افتراض التغير السريع في مواقف التنظيم، ذلك التغير الذى يرجع الى سرعة معدل التغير الفنى والاقتصادى (٢) .

ولقد حاول رايس Rice الافادة مما قدمه ايمرى وترست على وجه الخصوص في تقديم وجهة نظر في التنظيم تنظر اليه بوصفه نسقا مفتوحا (٣) يتبادل المواد الخام والمنتجات مع البيئة (٤) . بيد ان رايس اتجه اتجاها مختلفا - الى حد ما - حينما ركز على العلاقات المتساندة والتأثير المتبادل بين مكونات النسق المختلفة . ثم عمق هذا الاختلاف عندما قدم وسيلة لتقويم النجاح النسبى للتنظيم في ضوء تكيفه مع المتطلبات التى تفرض عليه من خارجه . فالتنظيم - كما يقول رايس - يغد ناجحا اذا ما استطاع ان يوجه

(١) Emery, F. and Trist, E., «The Causal Texture of organizational», Hum. Rel. : Vol. 18, pp. 21-32.

(٢) نستطيع ان نجد لهذه النقطة نظيرا في مؤلف بينيس Bennis المشار اليه ، وفي دراسة بيرنز وستولكر وكذلك دراستى ودوارد . ومن الطريف ان مفهوم النسق المفتوح الذى استخدمه هؤلاء الدارسون يرادف مفهوم النسق عند البنائين الوظيفيين ، لأنهم اهتموا أيضا بتوضيح تأثير البيئة على التنظيمات .

(٣) Rice, A ,The Enterprise and its Environment. op. cit.

Ibid., p. 184

(٤)



نفسه نحو تحقيق « مهمته الأساسية » . والواقع أن مفهوم « المهمة الأساسية » يعد مفهوما محوريا في نظر رايس ، ولكنه لم يكشف عن أبعاده الا في مؤلف آخر اشترك معه فيه ميلر (١) حيث عرفا « المهمة الأساسية » بانها « تلك المهمة التي يتعين على التنظيم أن يؤديها اذا ما اراد البقاء والعوام (٢) » . وبالرغم من أن هذا التعريف قد يعد من قبيل اللغو ، لأنه لا يقدم شيئا جديدا ، الا انهما ذكرا في موضع آخر من كتابهما : « .. أن هذا التعريف وصفى أكثر منه معيارى أو تقويى » وهو لذلك يختلف عن النظرة التي قد تكون سائدة في المجتمع والتي تسعى دائما الى تحديد ما ينبغى أن تكون عليه المهمة الأساسية للتنظيم (٣) . ويعتقد ميلر ورايس أن أفضل وسيلة لتحديد طبيعة « المهمة الأساسية » هي فحص الأحكام التي يذكرها قادة التنظيم حول أهداف تنظيمهم بالرغم من ادراكهما بما تنطوى عليه هذه الأحكام من أخطاء ومبالغة (٤) .

### ٣ - نقد اتجاه النسق الاجتماعى الفنى :

استطاع هذا الاتجاه أن يخطو خطوة الى الامام حينما كشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في التنظيم ، ثم خطا بعد ذلك خطوة أخرى حينما درس العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئة . ولكنه مع ذلك اغفل مشككتى الكفاية والفعالية اللتين منحهما البنائون الوظيفيون التقليديون أمثال ميرتون وسلزنيك أهمية كبيرة . ولقد استعان هذا الاتجاه في دراسة قضاياها باتجاه امبيريقى مجرد ، فلم يهتم كثيرا بصياغة اطر نظرية واسعة كما فعل بارسونز وغيره من الوظيفيين ، بل اكتفى بتطوير بعض القضايا المحدودة النطاق ، فضلا عن ذلك حاول هذا الاتجاه

(١) Miller, E. and Rice, A., Systems of Organization : The Control of Task and Sentient Boundaries, London : Tavistock, 1867.

Ibid., p. 25. (٢)

Ibid., p. 26. (٣)

Ibid., p. 27. (٤)

الافادة من بعض مفاهيم علم النفس والاقتصاد ، مبتعدا بذلك عن الاطار  
السوسيولوجي الخالص الذى تبناه البنائيون الوظيفيون .

على اننى اعتقد ان اضعف جوانب هذا الاتجاه يتمثل فى الاهتمام الزائد  
بما يمكن ان يطلق عليه « مشكلات النسق » ، وهو بذلك يشبه الى حد كبير  
الاتجاه البنائى الوظيفى الذى كان رائدا له فى هذا المجال . ولقد سبق ان  
اوضحت فى غير موضع المشكلات المترتبة على الاخذ بوجهة النظر العضوية  
فى دراسة التنظيم كما عبر عنها بعض الوظيفيين ، حينما ذهبوا الى ان  
التنظيمات تشبه الكائنات العضوية ، وان أداء هذه التنظيمات لوظائفها يتحدد  
من خلال سلسلة التكيفات التى تتم بينها وبين البيئة المعادية .

وتبدو هذه المماثلة العضوية اوضح ما تكون فى مؤلف رايس حيث  
يقول : « ان الهدف الاساسى لهذا الكتاب هو تحديد مجموعة من المفاهيم  
وتطوير نظرية فى المشروعات الصناعية تعبر عن هذه المشروعات بوصفها  
كائنات عضوية حية (١) » . بل ان مفهوم « المهمة الاساسية » الذى طوره  
بعد ذلك رايس وميلر يكشف ايضا عن هذه النزعة العضوية . يؤكد ذلك  
ماقالاته فى مؤلفهما من ان : « النسق يستطيع تحقيق مهمته الاساسية ، اذا  
ما استجاب استجابة صحية سليمة لمتطلباته .. وادام فشل النسق فى اداء  
مهمته الاساسية بكفاية ونجاح ، فانه يواجه بعد ذلك ظرفا خاصا هو اعادة  
بناء نفسه وتحقيق توازن افضل بين اجزائه (٢) » . ودون ان استطرد فى  
سرد الانتقادات التقليدية التى توجه الى النزعة العضوية بصفة عامة ساكتفى  
هنا باثارة اربعة تساؤلات هامة ، اعتقد ان اتجاه النسق الاجتماعى الفنى قد  
فُشل فى تقديم اجابات مرضية عليها ، بل انه قد هرب منها فى بعض الاحيان :  
هل يعتمد التفاعل الاجتماعى السائد فى التنظيم على ما اطلق عليه هذا الاتجاه  
« المهمة الاساسية » ، والى اى مدى ؟ ما مدى اسهام مفهومى الصحة والمرض  
فى دراسة التنظيمات ؛ وهل يستطيع هذان المفهومان تزويدنا باطار تصوري  
لدراسة التنظيمات ؟ كيف يمكن معالجة التغير التنظيمى وما يرتبط به من

---

(١) Rice, A., The Enterprise and . . . , op. cit., p. 179.

(٢) Miller, E. and Rice. A., Systems of . . . , op. cit., p. 19.

هيكائنزمات وديناميات ؟ واخيرا ما هو دور الصراع في التنظيم واين موقع  
مشكلات توزيع القوة ؟ •

ومن الممكن تفسير هذا الموقف في ضوء طبيعة مفهوم النسق الذي انطلق  
منه هذا الاتجاه • لقد تمكن البنائيون الوظيفيون - من خلال استعانتهم  
بمفهوم النسق - تفسير بعض جوانب التنظيم ، وخاصة ما تعلق منها بتكيفه  
مع أنساقه الفرعية والانساق الأكبر الذي هو نسق فرى منتم لها • بيد ان  
ذلك لايمكننا من فهم التنظيمات فهما عميقا وشاملا ، لأن للتنظيم جوانب  
أخرى قد تكون أكثر أهمية من الجوانب التي كشف عنها البنائيون الوظيفيون •  
والواقع أن المعنى الضيق الذي منحه أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفنى  
لمفهوم «النسق» قد عاقهم عن تفسير اختلاف التنظيمات المتماثلة في الاستجابة  
للتحديات الخارجية والداخلية التي تواجهها ، وبعبارة أخرى عاقهم عن تقديم  
تفسير مقنع لنشأة الظواهر التنظيمية • ولكى أدلل على ما أذهب اليه سوف  
استشهد بما قدمه بيرنز وستوكر (١) • فقد بدءا دراستهما بتأكيد المتطلبات  
الموضوعية للبيئة على نحو ما أوضحنا ، ولكنهما سرعان ما لجأ الى تصورات  
الأفراد للمواقف لكي يفسرا الاستجابة المختلفة للتنظيمات ازاء ظروف السوق •  
ومن الواضح ان هذا الموقف ينطوى على تناقض ظاهر ، لانهما فسرا موقفا  
موضوعيا بتصوير ذاتي ، تصور يتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية  
والسياسية التي تحيط بكل فرد في التنظيم •

ولو حاولنا بعد ذلك النفاذ الى الأحكام العامة التي قدمها أصحاب هذا  
الاتجاه ، لاتضح لنا على الفور أنها تنطوى على قدر من الخلط • ففى كثير  
من الاحيان يصعب علينا ان نحدد ما اذا كانت هذه الأحكام تحدد ما هو كائن  
فعلا أم ما ينبغى أن يكون • هناك مثلا فارق هام بين قولنا بان التكنولوجيا  
وحاجات الأفراد وضغوط السوق ينبغى ان تكون عوامل هامة في التنظيم ،  
وقولنا بأن هذه العوامل تحدد بالفعل الشكل التنظيمى الذى يتخذه التنظيم •  
والحق أننى لم استطع التأكد مما اذا كان علماء هذا الاتجاه قد درسوا هذه  
العوامل بوصفها ابعادا للبناء التنظيمى أم بوصفها مجرد متغيرات تتطلب

---

Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation, (١)  
op. cit.

اهتماما معيناً عند إجراء أى تغيير فى التنظيم • ان التمييز بين ما هو كائن وما ينبغى أن يكون أمر ضرورى اذا ما أردنا تحديد طبيعة ما ندرسه وأننبؤ بما سيطرأ عليه •

وقد ترتب على ذلك نتيجة أخرى هى فشل أصحاب هذا الاتجاه فى تفسير مصادر توجيه أعضاء التنظيمات • ولقد لجأوا الى تطوير مفهوم « النسق العاطفى » الذى يشتق وجوده من جماع الحاجات الانسانية • وحينما صاغوا هذا المفهوم استعانوا استعانة أساسية بالاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم ، مما أبعدهم عن تقديم دراسة جادة لطبيعة العضوية فى التنظيم والمشاركة فيه ، وهو موضوع يدخل فى صميم اهتماماتهم (١) • واذا كان هذا الاتجاه قد اهتم بتحليل توجيهات أعضاء التنظيم ، الا انه حلقها من منظور ضيق الى حتما • ان تحليل هذه التوجيهات يتطلب دراسة متعمقة للوسائل التى من خلالها يدرك الأعضاء المواقف المحيطة بهم • ومن الطبيعى ان الأعضاء يصلون الى هذه الوسائل من خلال الخبرات التى يخبرونها خارج نطاق التنظيم • واذا كان هذا الاتجاه قد درس البيئة المحيطة بالتنظيم من منظور اقتصادى خالص ، الا ان هذا المنظور – برغم أهميته البالغة – لا يكفى لتفسير بعض الظواهر التنظيمية •

ولست أقصد بهذه الانتقادات انكار قيمة الاسهام الذى قدمه اتجاه النسق الاجتماعى الفنى فى دراسة التنظيم • لقد استطاع القاء الضوء على بعض المشكلات التنظيمية التى لم تكن مألوفة من قبل ، وعالجها بطريقة لا تخلو من جدية وطرافة فى ضوء اتجاه امبيريقى محدد • ومع ذلك فيبدو أن مستقبل هذا الاتجاه مرهون بتغلبه على القيود والمشكلات التى فرضتها عليه استعانته بمفهوم « النسق » • واذا ما تمكن هذا الاتجاه من تحقيق ذلك ، استطاع الانطلاق لاقامة نظرية متكاملة ، نظرية أتوقع انها ستترتب بالاتجاه البنائى الوظيفى ارتباطا وثيقا •

(١) ذلك لانهم اهتموا بدراسة الجوانب الاخلاقية المنظمة لانتفاء الأفراد للتنظيم. مما جعلهم يقدمون بعد ذلك احكاما قيميّة حول ما ينبغى أن يكون عليه هذا الانتفاء • انظر مثالا على ذلك فى :

Trist. E., et al., Organizational Choice, op. cit.



### ثالثاً - الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم :

عاصر الاتجاهين النظريين السابقين فى دراسة التنظيم اتجاه نظرى ثالث يختلف عنهما اختلافا شديداً هو الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيمات . ولقد أسهم فى هذا الاتجاه علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيون والمعنيون بالدراسات السلوكية بصفة عامة . وعلى الرغم من تنوع اسهامات هؤلاء العلماء وتعددتها ، الا انها تتفق عموماً فى نقطة أساسية هى انطلاقاً من مفاهيم علم النفس الاجتماعى وبعض مفاهيم علم الادارة . وسوف أميز فيما يلى بين اتجاهين فرعيين أساسيين يعبران عموماً عن الاتجاه النفسى الاجتماعى فى دراسة التنظيم برغم اختلاف موضوعاتهما ومناهج البحث المستخدمة فيهما : الأول هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية فى التنظيم . والثانى الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم ، وسوف أقدم بعد عرض هذين الاتجاهين الفرعيين نقداً شاملاً لهما .

#### ١ - الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية :

ظهر هذا الاتجاه فى أواخر عشرينيات هذا القرن كرد فعل لظهور اتجاه الادارة العلمية ، ذلك الاتجاه الذى أكد الجانب الترشيدى فى التنظيم من خلال ثلاثة عناصر أساسية هى : الاختيار العلمى للعامل ، وتأكيده الحوافز المادية . ودراسة الزمن والحركة . وبالرغم من اتساع اتجاه العلاقات الانسانية ، الا اننا سنقتصر على تلك الدراسات التى حاولت دراسة السلوك الانسانى فى التنظيمات ( وخاصة الصناعية منها ) دراسة امبيريقية ، وهو اتجاه يمثل - كما سنرى - حركة فكرية متنوعة متغيرة (١) . تضم اسهامات

---

( ١ ) عاون على تبلورها ونموها مناخ ايدىولوجى تمثل فى رد الفعل العدائى للعمال ازاء محاولات احوال أسس الادارة العلمية انظر Friedman, G., Industrial Society. N.Y., 1955, p. 261.

بالإضافة الى زيادة قوة نقابات العمال وتأثيرها على العمال وما استتبع من تأكيد المديرين أو أصحاب المشروعات للعامل الانسانى ، مما أدى الى ظهور شعار هام هو « ان للعنصر الانسانى هو أهم عناصر المشروع » Ibid., p. 294

متنوعة في التنظيم ، ولكنها تشترك في خاصية أساسية هي استعانتها بمفاهيم علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات .

وتعد دراسات هاوثرن Hawthorne الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الانسانية (١) . وهي دراسات كانت تهدف في البداية الى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالانتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ، ثم ما لبثت ان حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي . وهكذا خلصت هذه الدراسات الى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير لاتجاهات العمال وسلوكهم . تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من سمات الشخصية . ثم اوضحت بعد ذلك ان العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها .

وسوف احاول فيما يلى الكشف عن الاتجاه العام لهذه الدراسات والاطار التصورى الذى انطلقت منه . لقد بدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ، ولكنها لم تعزلها عن السياق الذى توجد فيه والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع . لكنها ما لبثت ان تبنت مفهوم « النسق » لتشير به الى انماط السلوك الشائعة والقيم والمعتقدات التي تظهر خلال تفاعل جماعات العمل . ولقد فرض عليها هذا التبنى دراسة التوازن الذى يقوم عليه مفهوم النسق ، ذلك التوازن الذى يستند الى ممارسة ميكانزمات الضبط الاجتماعي كما تتمثل في نظام المكافآت وقواعد الجزاءات التي تضمن تحقيق الامتثال بين أعضاء الجماعة (٢) .

---

(١) اجريت هذه الدراسات فيما بين سنتي ١٩٢٧ و ١٩٣٢ باشراف التون مايو Mayo وكانت تمثل مشروعات تعاونيا بين مصنع ويسترن إيلكتريك وجماعة هارفارد ، ونشرت نتائجها في :

Roethlisberger, F. and Dickson, W., Management and the Worker, op. cit.

(٢) ومن الواضح ان هذه الدراسات قد انطلقت من الاضجاء النظرى الذى تبناه البنائيون والوظيفيون واصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفنى . وهم بذلك لا يقنعون بدراسة العلاقة بين السبب والنتيجة في النسق ، ولكنهم =

واستنادا الى هذا الإطار التصوري حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية ، والروح المعنوية ، وعلاقتها بالانتاجية ، وانتهت الى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمى اليها العمال على سلوكهم ، وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية . وبالرغم من أن تأثير هذه الجماعات كان واضحا قبل اجراء هذه الدراسات ، الا ان الجديد الذي قدمته هو مدى تأثير قيم الجماعة على سلوك أعضائها فيما يتعلق بالانتاج . وهذا بدوره يكشف عن قصور اتجاه الادارة العلمية ، لان العامل لا يستجيب لأوامر الادارة وتعليماتها بمنطق ثابت ، ولكنه يتأثر بمعايير الجماعات التي ينتمى اليها ، كما يتأثر بمنطق آخر مختلف تماما هو منطق العواطف (١) . والنتيجة الأساسية التي خلصت اليها هذه الدراسات هي أن تجاهل الادارة للتنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي الى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته . كما أن على الادارة أن تحقق اتساقا وانسجاما بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم ككل ، وبذلك تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تسهم في تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة نشطة . ولقد دفعت هذه

---

= يذهبون الى ضرورة دراسة الموقف ككل حتى ولو أدى ذلك الى صعوبة قياس التساند بين أجزاء النسق . بيد أن هذه الدراسات اتخذت موقفا محددا من قضية التمييز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي كما قدمه ميرتون وسلزنيك ، حيث ذهبت الى أن العلاقة بين هذين الضربين من التنظيم علاقة أمبيريقية تتحدد من خلال البحث الواقعي . بل انها استخدمت المصطلحين في بعض الأحيان بمعنى مترادف تقريبا خاصة حينما درست التنظيم الرسمي بوصفه متغيرا خارجا عن النسق انظر :

Ibid, pp. 565-568.

( ١ ) تأثير مايو في فلسفته هذه بكل من دور كايم وباريتو . انظر :

مؤلفيه :

Mayo, El., The Human Problems of an Industrial Civilization N.Y., 1933 and The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston. 1945.

للفتحة التون مايو Mayo الى صياغة فلسفة عامة حل من خلالها مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة ، تلك المشكلات التي نشأت عن التفكك الاجتماعي الناجم عن التصنيع والذي تجسد في انهيار الروابط الاسرية ، وضعف الجماعات الأولية الاخرى ، وسيطرة القلق على الافراد . وحل هذه المشكلات في نظر مايو هو ظهور مجتمع جديد ، مجتمع يستطيع المصنع فيه أن يكون محور حياة الفرد ، ومصدرا لاستشعاره الأمان الانفعالي والاشباع الاجتماعي الذي لم يعد يحصل عليهما من جماعاته الأولية المنهارة . ولكي يتمكن المصنع من تحقيق ذلك ، يتعين عليه أن يكون بمثابة وحدة متجانسة تعبر عن أفضل تكامل ممكن بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

ومن الواضح أن فلسفة مايو هذه نعكس بصفة عامة المناخ الفكري العام الذي كان سائدا وقت أن كتب مؤلفيه الشهيرين ، كما انها تعكس أيضا نظريته الى مشكلتي « تحقيق الانسجام » و « الكفاية » في التنظيم . . . . . ولقد خضعت نتائج دراسات هاوثرن والدراسات التي سارت في نفس اتجاهها لانتقادات مريزة استندت الى دراسات تجريبية محدودة حاولت التحقيق من مدى صدق هذه النتائج . والنتيجة الاساسية التي انتهت اليها هذه الدراسات التجريبية هي ، أن الاساليب التي اعتمدت دراسات هاوثرن انها تؤدي الى نتائج هامة ومفيدة في مجال الانتاجية والرضا عن العمل كانت اساليب غير فعالة ، وخاصة في مجالى الاشراف والاتصال (١) . كما وجهت أيضا انتقادات عديدة لدراسات هاوثرن لعدم اهتمامها بالعوامل أو الابعاد البيئية المحيطة بالتنظيم . ولقد قال وليمسكى Wilensky في معرض تحليله لعدد من نتائج هذه الدراسات : « لقد درست بعناية النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات ، فلم أجد شواهد تشير الى دور النقابة ، وتأثير السوق بل حتى الانتماء والتوحد الطبقي . وما يثير الدهشة أنني لم أجد إشارة

---

( ١ ) Survey Research Center, Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers, Human Relations Series 2, Report 3, Ann. Arbor : University of Michigan Press.



تكشف عن مطامح الأفراد وتطلعاتهم ، وهي مسألة ما كان ينبغي على هذه الدراسات تجاهلها (١) .

والمحقق أن الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية قد أحرزت تقدما ملموسا حينما اخضعت مفهوم « التفاعل » للمعالجة الدقيقة المنظمة .  
ففي ثلاثينيات هذا القرن قدم تشابل Chapple وارنسبرج Arensberg ووليام فوت هوايت Whyte وجورج هومانز Homans وليونارد ساينز Sayles اسهامات هامة في نظرية التنظيم مستنديين جميعا الى دراسة الجوانب 'التفاعلية' ، بالرغم من تأكيدهم المتفاوت لهذه الجوانب ، وبالرغم أيضا من اختلاف تصورهم لها . ولقد ذهبوا جميعا الى أن نظرية التنظيم يجب أن تقوم على دراسة ما يشعر به الافراد وما يفكرون فيه ( العواطف ) ، وما يؤدونه من نشاطات ومهام ( النشاطات ) ، وما يبذلونه من جهد لكي يدخلوا في علاقات متبادلة ( التفاعل ) ، ثم يذهبون بعد ذلك الى أن هذه الدراسة يجب أن تستند الى ملاحظة السلوك الملموس ملاحظة واقعية وقياسه قياسا دقيقا .

ولكى يحقق هؤلاء العلماء اهدافهم انطلقوا من مفهوم « النسق » الذي يمثل - كما ذهبوا - كلا يتألف من العناصر الثلاث (٢) . ( النشاطات ، والعواطف والتفاعل ) . ويترتب على ذلك أن التغير الذي يطرا على أى منها لابد وأن ينعكس على العنصرين الآخرين . وفي حدود هذا الفهم الضيق لمفهوم النسق نجدهم يدرسون التنظيم الرسمى والتكنولوجيا وكل العوامل البيئية بوصفها عوامل خارج حدود هذا النسق . أما قياس التفاعل في هذا النسق فيتم من خلال تحديد الاشخاص المتفاعلين ثم تسجيل الاتجاهات المختلفة التى يتخذها التفاعل ، اخيرا قياس تكرار التفاعلات واستمرارها (٣)

( ١ ) اقتبست هذا النص من :

Arensberg, C, Research in Industrial Human Relations : A

Critical Appraisal, N.Y., 1957, p. 89.

Whyte, w. «An Interaction Approach to . . . » op. cit. (٢)

Arensberg, C., et al. (eds.) Research in Industrial Human Relations, N.Y., 1957, p. 345. (٣)

ثم التعبير عنها في شكل خرائط توضيحية • ولقد ذهب أصحاب هذا الاتجاه بعد ذلك الى ان اى تغيير في الاتجاهات يجب ان يستند الى بناء التفاعل في التنظيم ، ذلك البناء الذى يمكن ان يخضع للتحليل الدقيق اذا ما استخدمت أدوات قياسية معينة •

ولقد شهدت السنوات الاخيرة نموا ملحوظا في الدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيمات ، نتيجة للتطورات الحديثة التى طرأت على علم النفس ، والرغبة الملحة التى سيطرت على علماء النفس فى تطبيق مفاهيم علمهم تطبيقا دقيقا فى مجال دراسة التنظيم • ولقد ظهرت فى هذا المجال اسهامات فردية عديدة اختلفت باختلاف الاتجاه النظرى الصادره عنه ، ولكنها مع ذلك تشترك فى عناصر أساسية فى تحليل التنظيمات أهمها ، أن دراسة أعضاء التنظيم يجب أن تأخذ فى اعتبارها حاجاتهم الشخصية ودوافعهم ، تلك الحاجات التى تتخذ شكلا متدرجا يبدأ من الحاجات الفسيولوجية ثم يهبط حتى يصل الى الحاجة الى « تحقيق الذات » ، وأن هذه الحاجات والدوافع تمارس تأثيرا مباشرا على السلوك ، ذلك السلوك الذى يمكن تفسيره من خلال الكشف عن الحاجة أو الدافع الذى يستند اليه ، وأن هناك صراعا أساسيا بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم (١) ، وأن أفضل شكل للتنظيم هو ذلك الذى يحاول تحقيق أقصى درجات الاشباع للفرد والتنظيم معا ، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات عمل مستقرة ، ومشاركة العمال فى صنع القرار ، وخلق اتصال جيد ، وايجاد اشراف معبر • تلك هى العناصر المشتركة بين علماء النفس الاجتماعى المحدثين الذين درسوا التنظيمات ، ولكنهم مع ذلك يختلفون فيما بينهم فى عدد من النقاط • لذلك سأحاول فيما يلى تناول الاسهامات الفردية التى قدموها ، على أن ابرز وجوه الاتفاق والاختلاف بينهم • ولكى يتيسر ذلك أجد من المفيد الاستعانة بتصنيف نظرى هام قدمه شاين Schein (٢) • ميز فيه بين ثلاث اتجاهات نظرية لعلماء نفس التنظيم : الأول اتجاه « الانسان الاجتماعى » ، والثانى « اتجاه

---

Tannenbaum, A., Social Psychology of the Work Organizations, London : Tavistock, 1966, p. 32.

Schein, E., Organizational Psychology. op. cit.

( ٢ )

الانسان الساعى لتحقيق ذاته ، والثالث اتجاه « الانسان المركب » الذى لديه  
دوافع عديدة .

أما علماء الاتجاه الأول فينطلقون من قضية أساسية مؤداها ، أن القوة  
الدافعة للانسان هي « حاجته » الى التفاعل مع زملائه وإقامة علاقات معهم  
ثم قبولهم له . ولقد أكدت دراسات هاوثورن هذه القضية كما رأينا ، ثم  
أكدها جورج هومانز بعد ذلك حين قال : « إن الحقيقة التى لا أشك فيها  
لحظة واحدة هي أن الانسان حيوان اجتماعى . . . لقد تأكد لى أن العامل  
يأتى الى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء الى إتاحة الفرصة  
لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين . فالعمال يميلون باستمرار الى تشكيل  
جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون  
في مكان عمل واحد (١) ، . ولقد أكد هومانز في هذا المجال نقطة هامة هي ،  
أن « الانسجام الصناعى » يستطيع أن يمنح جماعات العمل حرية أكبر حينما  
يسمح بالمشاركة في صنع القرارات .

ويعد أبراهام زاليزنيك Zalesnik من أبرز الممثلين المعاصرين  
لهذا الاتجاه . فلقد تأثر تأثرا كبيرا بدراسات زميله روثلسبرجر Rochlisberger  
أحد أعلام دراسات هاوثورن ، وقدم اسهاما هاما في فهم جماعات العمل  
الصغيرة ، مبررا اسهامه هذا بقوله : « أعتقد أن فعالية التنظيمات الكبيرة  
الحجم تعتمد الى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة ، ذلك لأن الانسان  
يرغب أولا وقبل كل شيء في تحقيق الاشباع من خلال الدخول في علاقات  
شخصية وثيقة . وهذا يدفعنى الى القول بأن اشباع الجماعات الصغيرة  
للحاجات الانسانية الهامة يحقق لهذه الجماعات بقاءها كشكل من أشكال  
التنظيم ، . ويرتب زاليزنيك على ذلك نتيجة هامة هي ، أن « الجماعة  
الصغيرة هي مصدر التأثير في التنظيم » ، ثم يطالب بعد ذلك « بدراسة آثار  
العضوية في الجماعة كمدخل للتعرف على تشكيل اتجاهات الافراد وقراراتهم » ،  
وإن كان قد ذكر في موضع آخر أن « حاجة الفرد الى عضوية الجماعة

---

( ١ ) Homans, G., «Industrial Harmony as a Goal» in Korn-  
hauser, A., et al. (eds.), Industrial Conflict, N.Y. pp. 54-62.

لا تعنى نمو جماعات فعالة . كما انها لا تعنى وجود تنظيمات فعالة . . وأن دراسة هذا الموقف يتطلب الكشف عن القوى التى تسهم فى تشكيل الجماعات ، والعوامل المحيطة بتفاعل الفرد مع الجماعة وما يربط بذلك من مشكلات كالانتاجية والتغير (١) .

ومن الواضح أن أصحاب هذا الاتجاه قد تأثروا تأثرا واضحا بعلماء هاوثورن ، الى الحد الذى جعلهم امتدادا طبيعيا لهم ، وان كانوا قد تقدموا عنهم خطوة محددة عندما أشاروا الى الدور الذى تلعبه « حاجات الشخصية » ، وعما أوضحوا أن « الانسجام الصناعى » يتطلب تغييرا آخر فى التنظيمات غير ذلك الذى أشار اليه علماء هاوثورن . بيد أن النظرة العابرة لهذه الافكار تكشف عن ضرورة اثاره بعض التساؤلات : كيف نتأكد - مثلا - من صدق وجود « حاجات الشخصية » ؟ هل هى حاجات واقعية بالفعل أم أنها حاجات يحددها عالم النفس ؟ كيف نحدد طبيعتها ؟ هل هى عامة أم انها تظهر فى ظروف معينة واحوال خاصة ؟ الى أى مدى يمكن الاستعانة بالحاجات كمتغيرات مستقلة ؟ ألا يمكن اشباع هذه الحاجات خارج نطاق التنظيم ؟ ولماذا يتحتم اشباعها داخل التنظيمات الصناعية بالذات ؟ هذه بعض التساؤلات الأولية التى قد تثيرها الوهلة الاولى أفكار هؤلاء العلماء . ومع ذلك فلنا معها لقاء آخر عند نقدنا للدراسة النفسية الاجتماعية للتنظيم ككل .

أما الاتجاه السيكولوجى الثانى فقد ذهب الى أن هناك حاجات « أعلى » وأهم من حاجة الانسان لقبوله فى الجماعة ، وأن « تحقيقه لذاته » يعد مطلباً عاماً وحاجة أساسية بعد أن يشبع حاجاته ذات « المستوى الأدنى » ، وأن مهمة الادارة فى التنظيم هى اشباع هذه الحاجة بحيث يصبح العمل مثبثاً وذو معنى . ومن الواضح أن تأكيد هذا الاتجاه لفكرة تعدد الحاجات قد ابتعد عن اتجاه « دراسات هاوثورن » واتجاه « الانسان الاجتماعى » اللذين اهتمتا فقط بدراسة حاجة الفرد الى عضوية الجماعة والانتماء لها .

---

( ١ ) هذه النصوص مقتبسة من مواضع متفرقة من :

Zalesnik, A., and Moment, D, The Dynamics of Interpersonal Behaviour, N.Y., 1964, pp. 3-4.



ولقد انطلقت اغلب دراسات هذا الاتجاه من نظرية ماسلاو Maslow في الدافعية ، والتي ذهب فيها الى أن حاجات الانسان تتخذ شكلا متدرجا ، على أساسه يتوقف اشباع كل منها . فحينما تشبع حاجات المستوى الأدنى ، تفرض حاجات المستوى الأعلى نفسها . ولقد توصل ماسلاو بعد ذلك الى أن الحاجات غير المشبعة تستطيع أن تتحكم في الدافعية . وبغض النظر عما تنطوي عليه نظرية ماسلاو من قصور وضعف (١) ، إلا أنها كانت نقطة بداية لعدد من علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بدراسة التنظيمات ، نعرض فيما يلي لأبرز إسهاماتهم في هذا المجال .

يقدم رينسيس ليكرت Likert اتجاهها زعم أنه جديد تماما . فهو يقول في سياق عرضه لاتجاهه هذا : « . . . على المديرين أن يهتموا دائما بالقوى الدافعية الأساسية التي تحكم السلوك ، لانهم بذلك سوف يضمنون توحيد الأفراد مع التنظيم ومع أهدافه » (٢) . ثم يقول في موضع آخر : « . . . أن ذلك كفيل بتحقيق أقصى درجات الاشباع للأفراد والوصول بانتاجية التنظيم الى أقصى حد ممكن » (٣) . وما يلبث ليكرت أن يرتب على ذلك نتيجة هامة هي « ضرورة ممارسة العمال لنوع من التأثير على أهداف التنظيم وقراراته » . وهذا أمر لا يتحقق الا بتشجيع العمال على تحمل المسئولية وإشراكهم في صنع القرارات وإتاحة الفرصة لكي يندمجوا في جماعات عمل متماسكة

---

(١) لأن ماسلاو لم يوضح ما اذا كانت هذه الحاجات واقعية ، أم أنها مجرد نموذج مفيد لفهم سلوك الانسان الذي تحكمه الدافعية ، كما لم يوضح إمكانية التحقق من صدق هذه الحاجات ، وما اذا كانت هذه الحاجات توجد في كل الثقافات والمواقف أم أنها توجد في بعضها . وبالرغم من ذلك استعان بعض علماء نفس لتنظيم بنظرية ماسلاو وكشفوا عن بعض جوانب القصور في نموذج « الانسان الاقتصادي » ، كما عبر عنه اتجاه الادارة العلمية ، كما كشفوا عن قصور في اتجاه العلاقات الانسانية . انظر مؤلفه :

Maslow, A., Motivation and Personality, N.Y. : Harper, 1954.

(١) Likert, R., New Patterns of Management, N.Y. ; 1961 p. 1.

Ibid., p. 98.

(٣)

يرتبطون بها ويتوحدون معها (١) ، والنظرة الفاحصة لأفكار ليكرت هذه تكشف عن انتقاد ضمني لفيبر وتايلور لأن يحقق هذه الأفكار يقتضى - بالطبع - كما يقول ليكرت ، وجود بناء غير بيروقراطى ، بناء لا يقوم على الدافع الإقتصادى ، ولا يستند الى استخدام صبط دقيق وسلطة محددة (٢) .

على أننى أعتقد أن علماء هذا الاتجاه قد قدموا بعض الأفكار الإيجابية فى فهم السلوك التنظيمى ، كما أنهم قدموا اسهاما أكثر ايجابية فى بعض النقاط اذا ما قورنوا بعلماء العلاقات الانسانية التقليديين . فعلى الرغم من اهتمام مجريجور وليكرت بدراسة البناء الرسمى فى التنظيم ، الا انهما كشفا عن ضرورة اجراء بعض التعديلات على هذا البناء لكى يحقق الاشباع الضرورى للأفراد ، وهى نقطة أغفلها تماما علماء العلاقات الانسانية . كما انهما أبرزتا فكرة تعدد الحاجات ، وهى نقطة أخرى أغفلها أسلافهم . وبرغم ابرازهما لتعدد الحاجات ، الا أن معالجتهما لهذه الحاجات تنطوى - فيما أعتقد - على بعض الصعوبات والمشكلات مما يمنحها طابعا طوبائيا . لقد طالبا - مثلا - بمشاركة العمال فى الادارة ، ولكنهما لم يكشفوا بوضوح عن طبيعة هذه المشاركة وأبعادها وما يترتب عليها من ظهور مشكلات توزيع القوة . فمصالح العمال ستتغير بالضرورة بمجرد مشاركتهم فى الادارة ، كما أن مصالح المديرين سوف تتغير بالضرورة . ويبدو أن اهتمامهما الشديد بدراسة الحاجات قد أبعدهما عن الفهم العميق لهذه المشكلات . تلك المشكلات التى يستحيل التعرف عليها دون الاستعانة بمنظور سوسيولوجى . قادر على فهم أهداف الأفراد وتوقعاتهم فهما دقيقا ، ثم تفسيرها بعد ذلك فى ضوء سياقها الاجتماعى . ان مصالح الافراد كما تعبر عنها مشاركة العمال التى درسها ليكرت ومجريجور ترتبط ارتباطا وثيقا بتوجيهات العمال فى التنظيم ، كما انها ترتبط بنفس الدرجة من الوثوق بما يتيح التنظيم من فرص تحقيق الاشباع بوجه عام .

---

(١) Likert, R., «A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management», in Haire (ed.) op. cit., pp. 184-219.

(٢) Likert, R., New Patterns of Management, op. cit., pp. 98-99

واظن أن أرجريس قد اقترب الى خدما من هذا الفهم في أحد مؤلفاته الحديثة (١) . فلقد قدم نظرية ربط فيها بين الحاجات الانسانية الاساسية وطبيعة بناء للتنظيم الذي يستطيع مواجهة هذه الحاجات . ولكنه مالبث أن تعثر عندما درس هذه الحاجات ، فهو لم يوضح تماما ما اذا كانت هذه الحاجات هي ما يستشعرها الناس ، أم هي الحاجات التي لابد وأن يستشعرونها بالضرورة . ولقد أشار أرجريس نفسه الى هذه المشكلة ، واعترف بصعوبة حلها قائلا : « مع تسليمي بوجود الفروق الفردية ومع اقتناعي بتأثير المجتمع على حاجات الفرد ، فأننى انطلقت من نقطة أخرى ، لأننى أحاول الكشف عما يمكن أن يحدث اذا ما انتظم الراغبون في تحقيق النجاح في تنظيما (٢) » .

ولكى يتجنب هؤلاء العلماء الانتقادات التقليدية التي توجه الى تأكيد الجوانب السيكلولوجية في تفسير الظواهر ، زعموا أن نظرياتهم لا تنتمى الى علم النفس بمعناه المعروف ، ولكنها تنتمى الى العلوم السلوكية بعامة . بل زعم بعض المتطرفين منهم الى انها تنتمى الى العلوم الانسانية ككل ، وهو زعم لا يحتاج الى جهد لتفنيده . ومع ذلك فلقد حاول فريق منهم توسيع نطاق تفسير السلوك كما فعل مجريجور حينما قال « نادرا ما يكون السلوك الانساني مجرد استجابة مباشرة لواقع موضوعي انه في أغلب الأحوال . . . استجابة لادراك الفرد وتصوره لهذا الواقع (٣) » . واظن أن قول مجريجور هذا يعد خطوة تقدمية ، لانه وسع من نطاق تفسير السلوك الانساني ، وفتح الفرصة لدراسة كلا من « الموقف » و « توجيه الأشخاص نحو هذا الموقف (٤) » .

(١) Argyris, C., Integrating the Individual . . . op. cit.

(٢) Ibid., p. 36.

(٣) McGregor, D., Leadership and Motivation ; op. cit., p. 216.

(٤) فلا يكفى مثلا القول بأن العامل يغترب عن نمط أو نوع معين من التكنولوجيا ، بل يتعين الكشف عن عدم الاشباع الناتج عن هذه التكنولوجيا ، بعبارة أخرى يتعين دراسة كل الظروف المسببة لهذا الاغتراب .

ولقد شجع ذلك أرجريس على تقديم منظور أكثر رحابة . ففي معرض نقده لوجهة النظر التي تذهب الى أن بناء تنظيميا معيناً يمكن أن يؤدي بذاته الى استجابة سلوكية معينة ، كشف النقاب عن وجود متغير وسيط يقع بين البناء والاستجابة الانسانية لهذا البناء اطلق عليه « الشخصية الانسانية وحاجاتها (١) » . ولعل ذلك يكشف بوضوح عن الموقف الصريح الذي اتخذ أرجريس : تأكيداً صريحاً للمتغيرات البنائية ، وإعترافاً كاملاً بمتغيرات الشخصية .

أما الاتجاه الثالث - كما يعبر عنه شاين Schein ووارين بينيس Bennis - فيتعاطف مع الاتجاه السابق في كثير من أفكاره ، وأن كان قد انطلق من مفهوم تسلسل الحاجات الذي طوره ماسلاو . الا أن شاين وبينيس قد اتخذوا موقفاً مرناً الى حد ما ، حينما ذهبوا الى أن الدوافع تختلف باختلاف المواقف . فالإنسان المركب ، لديه دوافع متنوعة تنشأ عن خبرات منفصلة يربطها بعد ذلك بمعاني مختلفة . وهذا بدوره يفرض على المديرين كما يقول شاين « مراعاة التنوع الشديد في العلاقات الشخصية وتعدد أنماط السلطة » . فضلاً عن نوعية الصلات السيكولوجية (٢) ، ولقد اراد شاين بعبارة هذه أن تكون بمثابة نقد لوجهة نظر أرجريس ومجريجور ، اللذان ذهبوا الى صعوبة صعوبة التطابق بين حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم .

على أن الموقف المرن الذي اتخذه شاين وبينيس أدى بهما الى تبني الاتجاه للوظيفي تبنيًا كاملاً ، وما لبثا أن انتقدا بعد ذلك علماء نفس التنظيم الآخرين لفشلهم في الاستعانة بمفهوم « النسق » كمفهوم موجه . ولقد انفراد شاين بعد ذلك بتطوير فهم لمشكلات النسق منطلقاً من الاطار التصوري الذي قدمه بارسونز الذي عبر عنه بالاحرف الأربعة A.G.I.L. (٣) ، ثم وسع من هذا الاطار فكشف عن العلاقة بين التنظيم والبيئة . ولم يغفل شاين

---

(١) Argyris, C., Integrating the Individual, op. cit.

(٢) Schein, E., Organizational Psychology, op. cit. ; p. 65.

(٣) تشير هذه الحروف الأربعة الى المفاهيم الأربعة التي استخدمها بارسونز ، والتي عرضنا من قبل بشيء من التفصيل وهي : المواءمة ، وتحقيق الأهداف ، والتكامل والكمون .

Adaptation, Goal-Attainment, Integration, Latency.



دراسة مشكلة الفعالية . وان كان قد تأثر ببارسونز في هذا المجال تأثرا واضحا . حيث يقول « . . . اذا سلمنا بان لكل نسق وظائف متعددة ، واذا تصورنا أن هذا النسق يوجد في بيئة تزوده بالموارد الضرورية . فان فعالية هذا النسق سوف تتوقف على قدرته على البقاء والتكيف وتحقيق الذات والنمو (١) » ، ولقد تأثر بينيس بشاين تأثيرا كبيرا ، فعقد فصلا في مؤلفه السالف الذكر (٢) انتقد فيه تعريف ارجريس ومجريجور لمفهوم الكفاية (٣) ، ذاهبا الى أن مثل هذا التعريف يتجاهل مشكلات التكيف ازاء المتغير ، تلك المشكلات التي يتعين على أي تنظيم سليم مواجهتها .

على أن أفكار شاين وبينيس تكشف عن تأثر واضح بمفهوم دور كايم عن « الصحة » و « المرض » . فقد اهتموا بدراسة ما أطلقا عليه « باثولوجيا الصراع » ، وأن كانا قد فشلا في معالجة هذا المفهوم معالجة نظرية منظمة كما فعل لويس كوزر Coser (٤) . فقد اكتفى بينيس بالقول بان « الصراعات المتزامنة في التنظيم تستنفذ مزيدا من الوقت ، وتبحد كثيرا من المال ، وتستهلك طاقه ضائعة » .

## ٢ - الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار :

لم تقتصر جهود علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بالتنظيمات على دراسة العلاقات الانسانية ، ولكنهم اسهموا في ميدان آخر لا يقل عن ميدان العلاقات الانسانية أهمية وخطورة ، هو ميدان صنع القرار في التنظيم ، وقدموا في هذا المجال اسهاما عظيما كان له ابلغ الاثر في منح دراسة التنظيم مزيدا من الجدية والعمق والثراء . وقبل ان أتناول بالتحليل اسهام هؤلاء

---

Ibid., p. 95.

(١)

(٢) عنوان هذا الفصل هو : « نحو ادارة علمية حقيقية : مفهوم الصحة التنظيمية » .

(٣) لانهما عرفاهما في ضوء تحقيق أقصى درجات الاشباع للأفراد ، وتحقيق أقصى معدلات الازاء .

(٤) Coser, L., The Functions of Social Conflict, op. cit. (٤)

العلماء . اجد من الضروري توضيح الظروف التي دفعتهم الى تقديم هذا  
الاسهام . وموقع هذا الاسهام من نظرية التنظيم بصفة عامة .

زعم هؤلاء العلماء أنهم يقدمون نظرية تكاملية في التنظيم (١) تحاول  
تفسير كل مظاهر السلوك التي لم تعالج من قبل سوى معالجة جانبية أو  
جزئية . فعلماء العلاقات الانسانية اهتموا فقط بدراسة الجوانب غير الرسمية  
للبناء التنظيمي وخاصة أنماط السلوك والمعايير التي تنشأ نشأة تلقائية خلال  
عملية التفاعل الاجتماعي . ولقد أدى بهم هذا الاهتمام الى اغفال النشاطات  
الرشيعة في التنظيم ، تلك النشاطات التي ترتبط بابرز جوانب التنظيم  
واكثرها خطورة . ويقابل ذلك اهتمام اصحاب الاتجاه الاداري في التنظيم  
بدراسة الترشيعة ، متجاهلين بذلك العلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم ،  
وما يرتبط بذلك من مشكلات ، وهو اهتمام يشاركهم فيه أيضا اصحاب  
النظرية الاقتصادية في التنظيم (٢) .

في ظل هذه الظروف قدم هيربرت سيمون *Simon* اسهاما خطيرا في  
الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار ، ذاهبا الى انه يسعى الى سد  
الثغرة الكامنة في نظرية التنظيم (٣) ، ووضع حد للموقف الفصامي في العلوم  
الاجتماعية (٤) ، عن طريق ربط الجوانب الرشيعة بالجوانب غير الرشيعة  
في التنظيم . ولقد عبر عن ذلك قائلا : « اريد ان اقدم اطارا تصوريا للخواص  
الواقعية للكائنات الانسانية (٥) » .

---

(١) وأبرز من عبر عن هذا الاتجاه هيربرت سيمون انظر مؤلفيه :  
Simon, H., Administrative Behavior, N.Y. ; 1961 ; and Mo-  
dels of Man, N.Y. ; 1957, p. 1.

(٢) Leibenstein, H., Economic Theory and Organizational  
Analysis, N.Y. ; 1960, Introduction.

(٣) ولقد استخدم سيمون مصطلح « نظرية التنظيم » للإشارة الى  
الاسهام الذي قدمه ، وهو استخدام مضلل كما سنرى فيما بعد . ومع ذلك  
نجد كثيرا من دارسي التنظيم يوافقونه على استخدامه للمصطلح .

(٤) Simon, H., Administrative Behavior, op. cit. ; p. 23..

(٥) Ibid., p. 25.

وينطلق سيمون من قضية أساسية هي ، أن السلوك في التنظيم هو أولاً وقبل كل شيء سلوك هادف . فالناس ينتظمون في تنظيمات لكي يحققوا هدفاً مشتركاً . ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقاً واعياً ودقيقاً بين النشاطات التي يؤدونها . ويرتب سيمون على هذه القضية قضية أخرى هي ، أن صنع القرار هو محور أي تنظيم ، ذلك لأن التنسيق بين النشاطات يتطلب صنعاً دائماً للقرارات . ولقد عبر سيمون عن ذلك بوضوح حين قال : « أن التنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه القرارات التي يتعين عليه اتخاذها ، والتأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات (١) » . ويعتمد صنع القرار على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار . الأول معطيات واقعية تخضع للاختبار المبيرقي للتحقق من صحتها أم عدم صحتها ، والثاني معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الاختبار ، لأنها لا تتعلق بما هو كائن ، بل بما ينبغي أن يكون (٢) . والنوع الأول مرتبط بالوسائل ، أما الثاني فمرتبط بالغايات أو الأهداف . وفي ضوء ذلك يمكن النظر إلى السلوك الرشيد بوصفه سلسلة من الوسائل والغايات . فحينما يتم تحديد أهداف معينة يمكن بعد ذلك اختيار الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، تلك الأهداف التي ما تلبث أن تصبح بدورها وسيلة لتحقيق أهداف أبعد .

على أن إصدار القرار الرشيد يفترض بطبيعة الحال حصراً كاملاً بكل المعطيات الواقعية والمأما تماماً بها ، بعبارة أخرى معرفة كاملة بالبدائل والنتائج .

---

Ibid., p. 37.

(١)

Ibid., p. 45.

(٢)

فالمعطيات القيمية هي التي يمكن من خلالها - كما يقول سيمون - إصدار أحكام ذات طابع الزامي خلقي ، وهي لذلك تشير إلى ما ينبغي أن يكون . وعلى الرغم من أن سيمون قد اعترف بصعوبة الفصل بين المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية عند ممارسة صنع القرار ، إلا أنه ذهب إلى أن التمييز بينهما يفيد التحليل من جوانب عديدة . والمهم هنا هو أن سيمون قد نظر إلى القرار الرشيد بوصفه النتيجة الصحيحة التي يتم التوصل إليها من خلال هذين النوعين من المعطيات .

Ibid., p. 223.

كما يفترض أيضا إدراكا كاملا للمعطيات القيمة المرتبطة بجوهر المشكلة ، وهذا أمر لا يتحقق تماما في الواقع . واذن فعلى صانعي القرارات أن يبحثوا عن هذه المعطيات ، ولكنهم يواجهون خلال بحثهم هذا قيودا عديدة ، صنفها سيمون الى ثلاث فئات : الفئة الاولى تتعلق بالمهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية التي تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التي يتخذها . والفئة الثانية تتعلق بالضغوط المفروضة على الرشد ، وهي ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد . أما الفئة الثالثة والاخيرة فتتمثل في مقدار المعرفة الأساسية التي لدى الفرد والمعلومات المتاحة له (١) : ولقد أوضح سيمون أن هذه القيود الثلاث تحدد نطاق الترشيح ومداه ، لأنها تحدد نوعية البدائل ومقدارها ، كما أنها تؤثر على تحديد النتائج المتوقعة بل وتلعب دورا في تصورها وإدراكها .

ومن الطبيعي أن إصدار القرار الرشيد يفرض على التنظيم شكلا تنظيميا معينا . عليه أن يحدد مسئوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا ، وعليه أن يرسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار . ثم عليه بعد ذلك أن ينشأ ميكانزمات تنظيمية مثل القواعد الرسمية ، وقنوات الاتصال ، وبرامج التدريب التي تسهم في إدراك بدائل صنع القرار . على أن النقطة الهامة التي يتعين توضيحها هنا هي أن تسلسل السلطة يحدد بطبيعته نوع القرارات ومداه ، باستثناء تلك التي تسعى الى تحقيق أهداف فنية أو قصوى ، ذلك لأن هذا التسلسل يركز على النوع الأول من المعطيات التي حدها سيمون ( الواقعية ) أكثر من ارتكازه على النوع الثاني ( القيمة ) . واستنادا الى ذلك يصبح تسلسل السلطة بمثابة إطار لسلسلة من الوسائل والغايات ، لأنه يحدد لكل فرد مهامه وأهدافه ، بحيث يصبح قادرا على اختيار أفضل الوسائل التي تضمن تحقيق هذه الأهداف .

---

(١) ولقد ذهب سيمون الى أن هذه الفئة الثالثة من القيود تعد محور نظريته ، كما أوضح أن نظريات التنظيم ودراسته قد اغلقت تماما هذه القيود .



واستنادا الى الفهم الخاص الذى قدمه سيمون لعملية صنع القرار وما يرتبط به من رشد . درس الجوانب النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار فى التنظيم بصفة عامة . فبدأ بتفسير مبررات انتماء الفرد للتنظيم متبنيا وجهة نظر شستر بارنارد *Barnard* التى نظر بمقتضاها الى التنظيم بوصفه نسقا يوازن بين الاسهامات التى يقدمها الافراد له والمكافآت التى يمنحها لهم (١) *inducement-contribution* . فبالتحاق الفرد بالتنظيم تحدث صفقة بمقتضاها يحصل على المكافاة فى مقابل عمل أو اسهام يقدمه للتنظيم . ويظل انتماء الفرد للتنظيم قائما طالما أن المكافاة التى يحصل عليها من التنظيم تعادل أو تكبر فى قيمتها الاسهام الذى يقدمه له . أما التوازن بين الاسهام والمكافاة فيعتمد على محك ذاتي خالص يستعين به الفرد فى تقويم موقفه ووضع . ويرتب سيمون على ذلك نتيجة أخرى . أن عم احساس الفرد بالرضا والاشباع (٢) يؤدي تدريجيا الى هبوط مستوى طموحه ، ثم يؤدي فى المدى البعيد الى انخفاض مستوى رضائه . ويحدث ذلك على مستوى التنظيم ككل ، فاسهام بعض الاعضاء يكون بمثابة مكافاة لأعضاء آخرين .

وتحاول نظرية سيمون بعد ذلك دراسة ما يحدث حينما يقرر الفرد المشاركة فى التنظيم والعمل فيه ، فتكشف عن القيود التنظيمية التى تفرض على الفرد حين يريد اصدار قراره ، تلك القيود التى تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التى يؤديها الافراد . ولقد كشفت النظرية عن أن هذه القيود ما هى الا ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يضعها فى اطار السياسة العامة للتنظيم . ويعد تقسيم العمل هو الميكانيزم أو الاجراء الاساسى الذى من خلاله يفرض التنظيم قيودا وحدودا على قرار الفرد ، لانه يحدد مجال الاهتمام ويحصر المشكلات حصرا دقيقا ، ويحدد

---

(١) See Barnard, C., Functions of Executive, op. cit., pp. 66-69, 139-160, and March, J., ; and Simon, H., Organizations, N.Y., 1958, pp. 84-110.

(٢) وهذا يرجع بالطبع الى ادراك الفرد لقلة وجود بدائل افضل خارج نطاق التنظيم الذى يعمل فيه .

خطوات مقننة يتعين اتباعها . وفضلا عن ذلك يمارس نظام السلطة في التنظيم قيда آخر على قرار الفرد . لانه يحدد بطبيعة القرار وحدوده وفقا لكل مستوى من مستويات السلطة . ثم يكشف سيمون بعد ذلك عن تأثير نظام الاتصال وما يتضمنه من معطيات واقعية على صانع القرار . ويبرز في النهاية دور التدريب والتعليم في ضمان اتخاذ قرارات تتسق مع الأهداف الكلية للتنظيم . هناك اذن كما يقول سيمون أربعة عوامل تؤثر على صنع القرار وتحدد طبيعته ومداه هي : تقسيم العمل ، والسلطة ، والاتصال ، والتدريب . على أن هذه العوامل لا تحرم الفرد من فرض المبادء ، ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات الالقيمية والواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين .

ولقد حاول بعض من زملاء سيمون الانطلاق مما انتهى اليه ، فحاولوا تطبيق مفاهيمه حول صنع القرار على التنظيم ككل ، بحيث أصبحت وحدة التحليل هي التنظيم بوصفه صانعا للقرارات وخاصة تلك التي تنظم مصالح الأساسية (١) . بيد انهم اقتربوا في ذلك من النظرية الاقتصادية في المصنع اقترابا شديدا . واعتقد أن محاولاتهم في هذا المجال لم تسفر عن نتائج هامة (٢)، لذلك وجهوا اهتمامهم بعد ذلك الى صياغة اطر نظرية اوسع تتناول عملية صنع القرار في التنظيم بصفة عامة . ولقد تحقق ذلك حينما قدم سيرت cyert لطارا تصوريا لعملية صنع القرار في التنظيم مستندا الى أربعة مفاهيم أساسية هي : حل الصراع ، والاحساس بالأمان ، والسعى لحل المشكلات ، والتعليم التنظيمي ، وهي مفاهيم تمثل كما ذهب سيرت أسسا لنظرية عامة في صنع القرار .

- 
- (١) كالسعر وتحديد حجم المنتج وحجم العمالة ، والتسويق . . . . الخ .
  - (٢) لانهم قنموا وجهة نظر تعبر بوضوح عن اتجاه سلوكي في نظرية المصنع ، ثم أسسوا عليها دراسة عملية صنع القرار في التنظيم . واقصى ما وصلوا اليه في هذا المجال تقديم بعض نماذج لصنع القرار ثم ربط هذه النماذج بمشكلات معينة في التنظيم انظر على وجه الخصوص :

Leinbenstein, R., Cyert, R. and March. J.. A Behavioral Theory of the Firm, N.Y., 1963.

وخلال السنوات الأخيرة ظهر اتجاه جديد يحاول دراسة التنظيم بوصفه نسق صنع قرار متجاهلاً - إلى حد ما - الاتجاه الذي يدرس التنظيم بوصفه وحده صنع قرار . ولا يهتم هذا الاتجاه الجديد بدراسة البناء الداخلي للتنظيم بقدر ما يهتم بدراسة السلوك القراري الصادر عن المصنع نحو بيئته . لذلك نجده يهتم كثيراً بتناول مراكز اصدار القرار والعلاقات بينها ، تلك العلاقات التي تحددها قنوتات الاتصال ، ثم يطور هذا الاهتمام بعد ذلك بتبني مفاهيم السببرنطيقا ، التي تعنى بدراسة ظواهر الاتصال والتحكم الذاتي في أي نسق من الانساق (١) . وهذا يعنى أن المعلومات المتعلقة بسلوك النسق مرتبطة بالنسق ككل ، بحيث يستطيع أن يعدل سلوكه في ضوء المعلومات الجديدة التي تلقاها . وهناك في الواقع وجه شبه ظاهر بين هذا الاتجاه واتجاه الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية ، وإن كانا يختلفان في نظرتهم إلى مسألة التغير . فالاتجاه الأخير لا يهتم كثيراً بدراسة تغير النسق لأنه ينطلق - كما أوضحنا - من مفهوم التوازن الاجتماعي . أما الاتجاه الأول فيواجه مشكلة التغير بطريقة أكثر وضوحاً ، ذلك لأن نظام التحكم المطلق يضمن مواجهة التغير بطريقة محددة ، لأنه قائم على ضبط ذاتي يضمن تحقيق نكيفة دائم وإلى مع البيئة المتغيرة (٢) .

### ٣ - نقد الاتجاه النفسي الاجتماعي :

يكشف استعراضنا للاتجاهين النفسيين السابقين في دراسة التنظيم عن وجود فروق ملحوظة بينهما . فكل منهما اختار مشكلات تنظيمية معينة وجه إليها اهتمامه ، ثم لجأ إلى مناهج وأدوات معينة اعتقد أنها تساعد في دراسة هذه المشكلات . ولقد انعكس ذلك على النتائج التي انتهى إليها كل منها . فالسيكولوجيون المعنيون بدراسة العلاقات الانسانية اهتموا بوجه عام بدراسة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ في التنظيم مستنديين إلى تصور خاص هو حاجة الإنسان إلى عضوية الجماعة ، ثم انتقلوا بعد ذلك

(١) Beer, S., Cybernetics and Management, London, 1959, p. 7.

(٢) Kuhn, k., The Study of Society, Homewood, Ill. : 1963, pp. 52-53.

الى دراسة حاجات الشخصية ، فواضحوا أن تحقيق الانساق لذاته يعد قوة دافعة تحفزه الى الاندماج في التنظيم وتخلق لديه احساسا بالولاء له . أما السيكولوجيون المهتمون بدراسة صنع القرار فقد اهتموا بالابعاد السيكولوجية لعملية صنع القرار ، وقدموا اسهامهم في هذا المجال على مستوى الفرد وعلى مستوى التنظيم أيضا . على أن هذه الفروق الملحوظة بين هذين الاتجاهين لا تنفي وجود سمات مشتركة بينهما ، ذلك لانهما قد انطلقا في أغلب الاحيان من منظور سيكولوجي فرض عليهما تبني كثير من مفاهيم علم النفس .  
ولسوف افرد فيما يلي معالجة نقدية لكل منهما .

### ( أ ) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الانسانية :

أعتقد أن نقطة الضعف الخطيرة في هذا الاتجاه هي تبنيه لفلسفة محافظة متحيزة ، فأسفة تؤكد جوانب الاتساق والتوازن في التنظيم ، وتتغفل جوانب الصراع والقوة فيه . وهذا يرجع بطبيعة الحال الى اهتمام هذا الاتجاه بدراسة مشكلات التنظيم على مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، كما يرجع - بنفس الدرجة من الأهمية - الى تبنيه لقيم الادارة السائدة في المجتمعات التي يعبر عنها هذا الاتجاه . لقد درس هذا الاتجاه تأثير العواطف على النشاطات ، والدور الذي تلعبه هذه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للتنظيم متجاهلا مسألة توزيع القوة والسلطة في التنظيم وما يرتبط بها من عمليات وما ينجم عنها من آثار . ولقد فرضت عليه هذه النزعة المحافظة قيودا كثيرة ، مما دفعه الى دراسة التفاعلات في شكلها الطبيعي واستبعاد كل النتائج المترتبة على استخدام السلطة والصراع من أجل القوة . ولقد قال كير Kerr بحق : من الممكن فهم مشكلات العلاقات الانسانية دون أن نأخذ في اعتبارنا مسائل الصراع والعداوة وعدم الرضاء ، ولكن هذا الفهم لن يفيد العلم بقدر ما يرضى بعض الأشخاص الذين يريدون باستمرار الاطمئنان على تقدم مجتمعاتهم (١) ، .

---

( ١ ) Kerr, C. and Fisher, L., «Plant Sociology, The Elite and the Aborigines», in Common Frontiers in the Social Sciences, Glencoe, III. 1975 , pp. 287-309.



ولكى ادلل على ما ذهبت اليه سوف استشهد بمعالجة هومانز لقضية التوازن في النسق الاجتماعي . يقول هومانز . « أن المعايير السائدة في الجماعة تمثل محكا لتقويم أداء أجزائها وأساسا لقياس الانحراف والامتثال . انها تتيح ظروف التوازن في النسق الاجتماعي . . . وسأرتب على ذلك نتيجة اخرى هي أن الضبط هو العملية التي تضمن عودة الانسان الى معايير السلوك اذا ما حدث أن انحرف عنها . . . وأن النسق الاجتماعي يعد متوازنا ومنضبطا حينما تظل عناصر النسق والعلاقات المتبادلة بينها قائمة (١) » . ولقد ذهب هومانز الى أبعد من ذلك حين أوضح أن ما يحدث في البيئة يمكن أن يفسر في ضوء طبيعة الجماعات الصغيرة حيث يقول : « أن التنظيمات أو المشروعات الكبيرة الحجم التي توجد في المجتمع ما هي الا تعبير عن جماع الاتجاهات والخيول التي توجد في الجماعات الانسانية الصغيرة (٢) » .

والواقع ان هذين النصين يعكسان بصفة عامة روح الدراسة النفسية للعلاقات الانسانية في التنظيمات . تأكيدا كاملا لتوازن النسق وتكاملة مع اغفال واضح لصراعاته وتفككه ، واعتمادا واضحا على دراسة الجماعة والفرد كأساس لدراسة التنظيمات الكبيرة الحجم بل والمجتمع الكبير ، مع تجاهل ظاهر للمشكلات الاساسية التي تنشأ على مستوى التنظيم أو المجتمع . وعندما قدر لعلماء هذا الاتجاه دراسة الصراع ، تناولوه على مستوى الفرد والجماعة مؤكدين جوانبه السيكولوجية ، ثم كشفوا بعد ذلك عن أن الصراع لا يعدوان يكون حالة مرضية علاجها اقامة نظام اتصال جيد وادخال حوافز جديدة (٢) . وهذا موقف لم يمكنهم بالطبع من اقامة تمييز بين الصراعات

---

(١) Homans, G., The Human Group, op. cit., pp. 298-304 ; Passim (٢) Ibid., p. 187.

(٣) . ولست انكر بطبيعة الحال أهمية نظرية الاتصال في التنظيم والدور الذي لعبته هذم النظرية في تاريخ دراسة التنظيم ، ولكنني انتقد الاتجاه الذي يرد كل الصراعات التي تحدث في التنظيم الى نظام الاتصال القائم فيه ، وأطالب بضرورة التمييز بين الظروف والملايسات التي تقتضى لقامة نظام اتصال جيد ، والتفسير الموضوعي لمسألتى الصراع والقوة واللتين ترجعان في الاصل الى وجود مصالح متباعدة ، ومتعارضة في التنظيم ، مصالح تنشأ عن طبيعة المصنع بوصفه تنظيما اقتصاديا أولا وقبل كل شيء .

الشخصية التي تنشأ على مستوى الفرد ، والصراع الاجتماعي الذي تكمن أسبابه وعوامله في بناء المجتمع وطبيعة التنظيم .

ولقد ترتب على اغفال هؤلاء العلماء مسألتى الصراع بين المصالح وتوزيع القوة نتائج خطيرة ، أبرزها عدم واقعية معالجتهم لمسألة الديمقراطية في التنظيم ومشاركة العمال في إدارته . فحينما اهتموا بدراسة فعالية التنظيم اقترحوا إشراك العمال في صنع قرارات التنظيم ، متناسين الصراع الذي قد ينشأ حينئذ . إن إشراك العامل في صنع القرار ، سيقترتب عليه بالضرورة تخلى الرؤساء عن جانب من مسئولياتهم واختصاصاتهم ، بعبارة أخرى تخلى عن جزء من قوتهم ونفوذهم ، وسيترتب عليه بالتالى حصول العمال على جانب من القوة والنفوذ في التنظيم . والواقع أن تصور هؤلاء العلماء للتنظيم بوصفه نسقا متوازنا فضلا عن معالجتهم لمشاكله على مستوى الفرد والتنظيم ، أحيا بهم إلى الابتعاد كلية عن دراسة هذه المشكلة ، لأنهم ذهبوا إلى أن مصالح كل الجماعات سوف تظل في المدى البعيد ثابتة ، وأن ممارسة الضبط ومراقبة العمال سوف يظلان قائمين في حالة مشاركة العمال في إصدار القرارات .

ولست أقصد هنا التقليل من شأن أساليب العلاقات الانسانية التي اقترحها هؤلاء العلماء ، فمن الممكن الاستفادة منها ، وإن كانت هذه الاستفادة محدودة للغاية ، وهذا يفرض بطبيعة الحال نوع من الحذر والحيطه قبل تبني هذه الأساليب ، كما يتطلب دراسة دقيقة لهذه الأساليب ودراسة أدق الظروف التي تكتسبها القدر الضرورى من الفعالية . وأظن أن مثل هذه الدراسة لن تكتسب عمقها وجديتها إلا بدراسة بناء القوة في المصنع والتخلى عن منظور الفرد والجماعة الصغيرة وتبنى منظور أكثر اتساعا . وما يدعو إلى شيء من الاطمئنان ما لاحظناه في العقب الأخير من اهتمام ذى طابع خاص بدراسة مشكلات القوة في التنظيم ، وخاصة من جانب هؤلاء العلماء . ولعل محاولات دوروين Dorwin وكارترايت Cartwright وفرنش French وميلفيل-

دالتون Dalton أوضح من أن تذكر هنا (١) . وان كانت هذه المحاولات لا تزال أبعد عن أن تقدم أطارا نظريا متطورا ، فلك لأن العوامل التي منعت زملائهم عن معالجة مشكلات القوة لا تزال قائمة حتى الآن .

وليسوف تظل معالجة هؤلاء العلماء لمشكلتي القوة والصراع في التنظيم معنجة قاصرة ومبتورة ، طالما اعتمدوا في معالجتهم لهما على دراسة للفرد والجماعة الصغيرة . والواقع أن هناك مشكلات تنظيمية لا يمكن أن ترد الى مستوى الفرد والجماعة الصغيرة ، لأن هذا الرد سيجعل هذه المشكلات خارجة بالضرورة عن نطاق الجماعة ، الأمر الذي يعنى استبعاد دراستها كلية ، أو دراستها بالقدر الذى تؤثر فيه على ادراك الفرد للموقف أو على النسق الاجتماعى للجماعة . ولقد حاول هؤلاء العلماء دراسة المشكلات الانسانية التى نجمت عن التصنيع والآثار المختلفة التى ترتبت على نمو التنظيمات الحديثة . وفي محاولتهم هذه ارادوا تجنب اقامة نظريات كبرى ، مفضلين على ذلك اجراء دراسات امبيريقية محدودة النطاق على تنظيمات صناعية . واستخدموا لهذا الغرض مناهج البحث الملائمة والأدوات المنهجية المناسبة ، يحدوهم أمل الانطلاق لاقامة نظرية عامة ، نظرية مستندة الى أساس امبيريقى صلب . ولكنهم دفعوا مقابل الدقة التى سعوا اليها ثمنا غاليا هو ضيق نطاق التحليل وقصره على مستوى الفرد والجماعة . وبدا عجزهم أوضح ما يكون عندما اثاروا قضايا عامة لا تستطيع بحوثهم الضيقة النطاق أن تقدم اجابة كافية مرضية عليها . واعتقد أن المعضلة التى واجهها علماء النفس الاجتماعيون المهتمون بدراسة العلاقات الانسانية في التنظيم تعكس بصفة عامة الموقف الصعب الذى يواجهه علم النفس الاجتماعى عندما يحاول الاقتراب بشدة من مجال علم الاجتماع ، فما يكسبه عن طريق الدقة المنهجية والتجريب الدقيق يخسره في مجال آخر هو العمق والثراء وبعد النظر .

( ١ ) سنكتفى هنا بالإشارة الى المصدرين التاليين كمثالين يعبران

عن هذا الاتجاه . . . . .  
Dalton, M., Men Who Manage, op. cit.; and Warner, L., Martin, N., Industrial Man, N.Y. ; Harper, 1959.

من العسير انن فهم سلوك الفرد منعزلا عن جماعته الصغيرة ، ومن العسير أيضا فهم هذه الجماعة الصغيرة منعزلة عن التنظيم التي هي جزء منه ، كما انه من العسير فهم التنظيم دون أن يكون لدينا فهما عميقا لطبيعة بنائيه ووظائفه ثم فهما أعمق لطبيعة السياق المجتمعي الذي يوجد فيه ويمارس وظائفه من خلاله . ولا أظن بعد ذلك انني سأكون مبالغاً اذا ما ذهبت اني أن مقدار النجاح الذي حققته دراسات هؤلاء العلماء يمكن أن يقاس بمدى وعيها بهذه النقطة واستيعابها لها .

#### ( ب ) نقد الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار :

لعل أبرز اسهام قدمه هذا الاتجاه تأكيد الجوانب الرشيدة في التنظيم وتوضيح المفاهيم المرتبطة بها ترضيحا امبيريقيا قاطعا ، وأهم هذه المفاهيم مفهوم صنع القرار وما يرتبط به من عمليات وابعاد تنظيمية كانتقال المعلومات والاتصال وحل المشكلات . وهكذا نجد اهتماما جديدا بموضوعات إدارية كلاسيكية ، منجها مزيدا من الجدية حينما أكد فكرة الهدف في السلوك ، تلك الفكرة التي أهملها أصحاب العلاقات الانسانية اهمالا كاملا . كما نجد فهما جديدا للبناء الرسمي في التنظيم ، فهما لا يستند فقط الى خريطة التنظيم التقليدية (١) : ولكنه يؤكد الدراسة الامبيريقية للسلوك التنظيمي ، فاتحاً بذلك مجالا خصبا للبحث ومتيحاً فرصة نادرة لدراسة الجوانب الرشيدة في التنظيم دراسة منظمة (٢) .

ولعل أول نقد يمكن أن يوجه الى هذا الاتجاه ما زعمه من انه يتخذ طابعا تكامليا ، يسعى الى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة في السلوك في آن واحد ، ويحاول للتلاؤم قدر استطاعته مع النتائج الامبيريقية في مجال التنظيم . فاذا كان هذا الطابع التكاملي ملائما على مستوى انفرادي ، الا انه قد لا يكون كذلك تماما على مستوى الجماعة أو التنظيم ، لأنه يغفل

---

( ١ ) Burns, T., «The Sociology of Industry», in Welford, A. et al., (eds.) Society, London, 1962, p. 204.

( ٢ ) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, op. cit., p. 148.



بعض القوى الهامة التي يمكن أن تلعب دورا بارزا في هذا المجال ، وهي قوى تتصل بصفة خاصة بطبيعة الجماعة أو التنظيم وترتبط أوثق الارتباط بثقافة التنظيم وانساق مكانه السائدة فيه ، بل وترتبط بكل الجوانب غير الرسمية من التنظيم .

... وجهه نظر سيمون اذن ترد نظرية التنظيم الى مستوى الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار ، وهو في ذلك يعلن موقفه بصراحة تامة حين يقول : « بوصفنا علماء اجتماعيين نهتم بتفسير السلوك الانساني . » . وحينما نتبنى وجهة نظر علم النفس الاجتماعي فاننا نهتم بدراسة التأثير الذي تمارسه بيئة الانسان عليه وطريقة استجابته لهذا التأثير (١) ، . وموقف سيمون هنا يكشف بوضوح عن ضيق نطاق تحليله ، لانه انطلق من مفاهيم علم النفس الاجتماعي لدراسة موضوعات تعجز هذه المفاهيم عن تفسيرها تفسيراً مرضياً ، وهو لذلك لا يختلف في هذا المجال عن علماء النفس الاجتماعيين الذين درسوا العلاقات الانسانية في ضوء مفاهيم سيكولوجية خالصة .

ومن السهل بعد ذلك أن نكشف عن قصور وتضليل معالجة سيمون لفكرة التوازن بين المكافأة والاسهام . فاذا ما انتقلنا من مستوى الفرد الى مستوى الجماعة أو مستوى التنظيم ، لاحظنا تناقضاً كامناً في هذه الفكرة ، ذلك لأن سيمون قد قفز في تحليله من مستوى الفرد الى مستوى الجماعة مستخدماً نفس المفاهيم والمصطلحات لكي يقدم صورة معبرة عن التوازن الذي يتم بين مجموع الاسهامات التي يقدمها أعضاء التنظيم والمكافآت التي يحصلون عليها . وهذا موقف من شأنه استبعاد الطبيعة الخاصة لعملية صنع القرار في التنظيم بما تتضمنه من خواص ذاتية فردية لا تتوافر على مستوى الفرد صانع القرار .

وحينما قدر لاتجاه سيمون معالجة صنع القرار على مستوى تنظيمي خالص (٢) . ارتكب خطأ بالغاً بتبنيه لمفاهيم السببرنطيقا ، وهي مفاهيم

---

(١) Simon. H., Administrative Behavior, op. cit., p. 3.

(٢) وهذا ما تحقق على أيدي زملاء سيمون وتلاميذه أمثال سيرت ، وكذلك العلماء الذين تأثروا بالنظرية الاقتصادية للمصنع ، والذين تأثروا بمفاهيم السببرنطيقا .

لا تستطيع أن تلائم دراسة بعض الظواهر مثل القيم وانساق المكانة وكفاح الطبقات ، فضلا عن أنها تنطوي على تشبيه مضلل بين التنظيمات والآلات القائمة على التحكم الذاتي . ولقد بالغ هذا الاتجاه في الدور الذي تلعبه هندسة الاتصال متجاهلا الجماعات المتصارعة التي تكافح من أجل الحصول على القوة والامتيازات في التنظيم . بل إنه رد الصراع بين هذه الجماعات الى طبيعة نظام الاتصال ، وهذا في حد ذاته خير شاهد على تفسير ظاهرة اجتماعية بمشكلة فنية هي هندسة الاتصال .

ولسنا بعد ذلك كله بحاجة الى الكشف عن قصور معالجة سيمون للابعاد غير الرسمية او الشخصية في التنظيم ، خاصة في معالجة موضوع كصنع القرار . كما انه لم يكشف عن التأثيرات المتبادلة التي تتم بين العناصر البنائية التي حددها ، لأنه اهتم فقط بمدى تأثير هذه العناصر على عملية صنع القرار . ولقد انعكس ذلك الموقف على نظرية سيمون ككل . بحيث يمكن النظر اليها بوصفها نظرية في « اسباب حدوث سلوك أعضاء التنظيم » أكثر منها نظرية في « اسباب ظهور خصائص التنظيم وسماته » .

\*\*\*

## الفصل الرابع

### البحث الامبيريقى لأبعاد التنظيم

عاصر الاهتمام النظرى الحديث بدراسة التنظيم اهتمام امبيريقى واسع النطاق ، يسعى بصفة عامة الى الكشف عن الخصائص الواقعية والسمات الحقيقية التى تميز التنظيمات الحديثة . والنظرة الفاحصة للتراث الحالى فى مجال التنظيم تكشف عن أن النظرية والبحث قد امتزجا امتزاجا شديدا ، عاون على ذلك اهتمام كثير من النظريين المحدثين فى التنظيم باجراء بحوث واقعية تستهدف اختبار الأطر النظرية والمفاهيم التحليلية التى صاغوها اختبارا واقعيا ، كما عاون على ذلك أيضا الطبيعة النظرية الخاصة التى تميز نظرية التنظيم بصفة عامة ، وما انطوت عليه من قوة نظرية دفعت بالبحث الامبيريقى دفعات قوية الى الامام . ولسوف يتضح لنا أن جانبا كبيرا من البحث الامبيريقى الحديث جدا لا يزال اسيرا لمشكلات كلاسيكية طرحها فيبر وميشيلز ، يستلهم منها توجيهه النظرى ويسعى قدر استطاعته الى تطويع هذه المشكلات لكى تتلائم مع طبيعة البحث الامبيريقى . هناك إذن توجيه نظرى قوى مرده القوة النظرية الهائلة التى انطوت عليها أعمال الرعيل الاول فى دراسة التنظيم .

بيد أن فحص البحث الامبيريقى الحديث فى مجال التنظيم يكشف عن وجود اتجاه آخر ، اتجاه زعم أنه لا ينطلق بشكل مباشر من هذه الأطر النظرية والمفاهيم التجليلية ، ولكنه يسعى أولا وقبل كل شئ الى اكتشاف واقعى للخصائص التنظيمية كما تمارس وجودها بالفعل ، وكما تفصح عن نفسها . والهدف الاساسى لهذا الاتجاه هو اقامة أساس امبيريقى صلب يستطيع أن ينهض بعد ذلك الى مستوى نظرية متكاملة ، نظرية من نوع مختلف تماما عن تلك التى اقامها الرواد . هناك إذن اهتمام بالخصائص الواقعية وأمل فى اقامة نظرية ذلت سند امبيريقى .

تلك هي نقطة البداية النظرية التي انطلقت منها الدراسات الحديثة في مجال التنظيمات ، وهي نقطة اعتقد أنها تنطوي على قيمة عملية عند تصنيف هذه الدراسات وعرضها ، وهو الهدف الذي نسعى الى تحقيقه في هذا الفصل .

تعد نما البحث الامبيرى لأبعاد التنظيم خلال العقود الثلاث الماضية نموا هائلا ، واتخذ مسالك واتجاهات متعددة ، بحيث أصبحت مسألة عرض هذه الدراسات وتحليلها مطالبا صعبا عسيرا ، لكننا مع ذلك سنواجه هذا المطلب بالاحتكام الى ثلاثة محاور ندير عليها مناقشتنا التحليلية لهذه الدراسات .

سنبدأ أولا بتناول الاختبار الامبيرى للمشكلات الكلاسيكية في التنظيم ، ثم نحلل الدراسات الامبيرية التي تناولت الأبعاد البنائية في التنظيم ، ثم ندرس في النهاية التحليل الامبيرى لديناميات التنظيم . ومن الواضح أن هذه المحاور الثلاث تعبر بدقة عن الاسهام النظرى الذى عرضناه عرضا نقديا في الفصليين السابقين .

### أولا - الاختبار الامبيرى للمشكلات الكلاسيكية في التنظيم

كان للنظريات الكلاسيكية التى قدمها ماركس وفيبر وميشيلز تأثيرا بالغاً على بعض الدارسين المحدثين في مجال التنظيم . فقد حاولوا إخضاع هذه النظريات للبحث الامبيرى بهدف اكتشاف مدى صدقها وملاءمتها للواقع التنظيمى ، ثم اجراء تعديلات عليها سواء بحذف بعض عناصر هذه النظريات أو اضافة عناصر أخرى لم تكن متضمنة فيها . ولو شئنا تقديم حكم أولى على دراسات هؤلاء الدارسين قلنا انها قد اسهمت بالفعل في اجراء تعديلات طفيفة على آراء العلماء الكلاسيكيين بعد أن اوضحت التقدير المنحوظ من الصدق الذى تنطوى عليه آراؤهم . ثم اسهمت بعد ذلك اسهاما ثانويا حينما وصفت أبعاد هذه النظريات وصفا امبيريقيا لا يخلو من جدية وعمق ، مكنها من فهم أعمق لهذه النظريات . ولقد ساعدها ذلك على الوصول الى نتيجة هامة مؤداها ، أن التعميمات التى اشتملت عليها النظريات الكلاسيكية قد تحققت في الواقع تحت ظروف معينة . بيد ان الدارسين المحدثين لم يتمكنوا - للأسف - من تحديد هذه الظروف . ويبدو أن هذا الموقف لن يحسم في المستقبل القريب ، خاصة اذا ما تأملنا اهتمامات البحوث الامبيرية الحديثة . وسوف نحلل فيما يلى عددا من الدراسات الامبيرية التى تناولت



مشكلتين كلاسيكيتين أثارهما الكتاب الكلاسيكيون في أعمالهم هما :  
الأوليجاركية واستبدال الأهداف ، والحرية والمبادأة ، على أن نحلل بعد ذلك  
الاختبار الامبيريقى الحديث للنموذج المثالي للتنظيم الذى قدمه فيبر بوصفه  
قضية كلاسيكية .

## ١ - الأوليجاركية واستبدال الأهداف :

حاول عدد من الدارسين المحدثين التحقق من صدق « القانون الحديدى  
للأوليجاركية » الذى قدمه روبرت ميشيلز ، فأجروا عددا من الدراسات على  
انماط معينة من التنظيمات ، كشفوا فيها عن تحقق جزئى لهذا القانون في  
تلك التنظيمات ، كما أظهروا الحاجة الى اجراء بعض التعديلات عليه . ومن  
الدراسات الشهيرة في هذا المجال تلك التى قام بها سيمور لپست Lipset  
وأخرون على نقابة أمريكية ، ونشروها في مؤلف خاص بعنوان « ديموقراطية  
النقابة » (١) . ولقد افترض هؤلاء الباحثون أن النظام الديموقراطى الذى  
كان سائدا في هذه النقابة يعارض ويقاوم « القانون الحديدى للأوليجاركية » ،  
يقاومه بحكم طبيعته من ناحية (٢) ، وبحكم طبيعة النقابة بوصفها نمطا  
من التنظيمات يعبر عن النشاط الطوعى من ناحية أخرى . ثم حاولوا بعد  
ذلك الكشف عن الظروف البنائية والملايسات التاريخية التى أدت الى ظهور  
نظام الحزبين في هذه النقابة . فأتضح لهم أن النظام السياسى الداخلى  
للنقابة قد تأثر ببعض العوامل مثل الاستقلال النسبى الذى كانت تتمتع  
به الفروع الإقليمية للنقابة وما ينطوى عليه ذلك من لامركزية ، والمكانة  
التي كان القادة النقابيون يتمتعون بها ، ثم درجة المشاركة ومصالح العمال  
والموظفين في سياسة النقابة ، وأخيرا النسق القيمى السائد في النقابة بصفة  
عامة .

---

( ١ ) Lipset, S., et al., Union Democracy, Glencol, ILL : 1956.

( ٢ ) لأنه تمكن من إقامة حزبين لكى يضمن تحقيق ديموقراطية  
الانتخابات ، ولكى يحول - الى حد ما - دون تأثير القادة النقابيين على  
العمال والموظفين .

ووجه الجدية في دراسة لبست هذه يتمثل في الكشف عن العناصر البنائية التي نسجت على ظهور الأوليغاركية في التنظيم الحديث . ذلك أنه لم يقتصر على توضيح صدق نظرية ميشيلز أو عدم صدقها ، ولكنه بذل جهدا للكشف عن الظروف التنظيمية والاجتماعية التي تصدق في ضوءها النظرية ، وهو أمر تجاهله ميشيلز الى حد ما . لقد تمكن لبست من اثاره الشكوك حول القضية التي تذهب الى أن التنظيمات الكبيرة الحجم تتخذ بالضرورة طابعا أوليغاركيا ، كما تمكن من الكشف عن وجود احتمالات بديلة عن الأوليغاركية ، وهذا ما جعله يطالب دارسي التنظيم بضرورة البحث عن العوامل التي تسهم في اختلاف بناء التنظيمات ووظائفها ، حيث يقول : « . . . لقد تأكد لنا أن هناك تباينا ظاهرا في البناء الداخلي للتنظيمات ، تباينا أوضح من ذلك الذي نضمنه القانون الحدي للأوليغاركية » (١) . وعندما ربط لبست بين الأحداث التاريخية التي مرت بها النقابة وخصائصها البنائية التي سمحت بظهور الديمقراطية استطاع أن يزن بدقة فرص ظهور النظام الديمقراطي في النقابة ، مما مكنه من دراسة القضية التي أثارها ميشيلز بشيء من الدقة والعمق .

وهناك بالإضافة الى ذلك اهتمام امبيريقى حيث نسبيا بمشكلة استبدال أهداف التنظيم التي كان ميشيلز أول من صاغها وأوضح أبعادها . بيد أن هذا الاهتمام انحرف - الى حد ما - عما كان يقصده ، وأن كان لا يزال يفيد من الصياغة الأولية التي قدمها ميشيلز لهذا المفهوم . فقد لاحظ ميشيلز أن ثمة تغييرا طرا على البرامج الراديكالية -لنقابات الاشتراكية والاحزاب السياسية التي درسها ، بحيث أصبحت محافظة الى حد كبير . ولقد عزى ذلك الى نمو الطابع الرئاسي للبيروقراطية في التنظيم ، وما استتبع ذلك من محافظة القادة على بقاء التنظيم وقوته مما أدى في النهاية بالتنظيم الى اتباع سياسة محافظة ، سياسة لا تعرض وجوده للخطر . وهذا يتطلب بطبيعة الحال وجود تنظيم قوى وممارسة ضبط وثيق ، الأمر الذي يبعد التنظيم عن تحقيق أهدافه الأصلية ويجوله الى الانشغال بأهداف أخرى فرعية .

ولقد أفاد فيليب سلزنيك Selznick في دراسته شهيرة على منظمة  
التنسيق فالى (١) • افادة مباشرة من مفهوم ميشسيلز هذا عن استبدال  
الاهداف • ففي معرض تحليله أوضح ان برنامج الاصلاح الذى تكفلت المنظمة  
بتنفيذه في المنطقة قد لقي معارضة شديدة من القوى ذات النفوذ في المنطقة ،  
مما فرض عليها ( أى المنظمة ) استقطاب هذه القوى واحتوائها واشراكها في  
رسم سياسة المنظمة ، بحيث تضمن هذه القوى بعد ذلك التعبير عن مصالحها  
في المنظمة ، مما أدى الى تعديل الاهداف الأصلية للمنظمة ، وهى الاهداف  
التي أنشأت في الاصل لتحقيقها •

وتمثل عملية استبدال الاهداف جانبا هاما من التغير الذى قد يطرأ  
على التنظيم • فخلال عملية الاستبدال هذه تصبح الوسائل في حد ذاتها  
غايات ، وما تلبث ان تحل محل الاهداف الأصلية للتنظيم • ولقد كشف  
شيلدون ميسنجر Messinger في دراسة له على أحد التنظيمات (٢) • عن  
مدى التغير الذى طرأ على التنظيم عندما استبدل أهدافه وتبنى سياسة  
معتدلة محافظة تمكنه من مواجهة الضغوط البيئية المفروضة عليه والتكيف  
معها • والى هذه النتيجة انتهى بيتر بلاو Blau حينما أوضح أن نوجيهاات  
الموظفين في هيئة حكومية أمريكية أنشأت لغرض محدد قد تحولت عن الهدف  
الأصلى الذى أنشأت الهيئة من أجله ، بحيث أصبح هذا الهدف نقطة بداية  
لأهداف تطلعت الهيئة الى تحقيقها •

وترتبط بعملية استبدال الاهداف عملية أخرى مقابلة هى تتابع الاهداف •  
ويعد دافيد سيلز Sills من أبرز الذين درسوا هذه العملية دراسة واقعية •  
ففى بحث شهير له على مؤسسة أمريكية لشلل الاطفال ، أوضح أن هذه المؤسسة  
لم تنحرف عن هدفها الاصلى المتمثل في كسب تأييد الرأى العام للبحوث  
الطبيعية الضرورية لمحاربة شلل الاطفال وتقديم المساعدات لضحايا هذا  
المرض • وخلال عقدين من الزمان استطاعت المؤسسة تحقيق نجاح ملحوظ

---

Selznick, P., TVA and the Grass Roots, Berkeley, University (١)  
of California Press, 1949.

Messinger, S., Organizational Transformation, Am. Social. (٢)  
Rev., Vol. 20, 1955, pp. 3-10.

في أداء مهمتها ، ولكنها ما لبثت أن أصبحت عاطلة - ان صح هذا التعبير - لأنها قد حققت الجانب الأكبر من أهدافها . ومن ثم لم يعد هناك مبرر لوجودها . لذلك لجأت المؤسسة الى تبني هدف جديد هو علاج التهاب المفاصل والعقم (١) . ولقد كشف فوستر دوايز Dulles عن حالة مماثلة في هيئة الصليب الاحمر (٢) . فالمعروف أن هيئة الصليب الاحمر قد نشأت في الاصل لكي تكون في حالة استعداد كامل عندما تنشب حرب أو عندما ينشأ ظروف قومية يفرض مساعدتها في بعض المجالات مثل علاج الجرحى ورعاية المرضى ... الخ . ولكن هيئة الصليب الاحمر وجدت نفسها عاطلة بلا عمل بعد الحرب العالمية الاولى ، مما أدى الى انكماش العضوية فيها وبالتالي تقلص ميزانيتها وضعف مكانتها . ولكي تتغلب هيئة الصليب الاحمر على هذا الموقف أضافت الى أهدافها الاصلية أهدافا أخرى مثل المحافظة على الصحة العامة والنهوض بمستواها . وهناك بعد ذلك مثال آخر على عملية تتابع الأهداف قدمه هارت Hart عندما أجرت دراسة على إحدى نقابات عمال السيارات . فلقد أوضح أن هذه النقابة قد وسعت من نطاق نشاطاتها بحيث لم تعد وظيفتها مقصورة على مجرد تمثيل العمال ، وتقديم الخدمات للأعضاء مثل القروض والاستشارة . ولقد فسر هارت ذلك بأن انجاز الأهداف الاصلية للنقابة أصبح أمرا روتينيا ، وأن التقدم الذي طرأ على صناعة السيارات قد خلق ظروفًا اقتضت اتساع نشاطات النقابة (٣) . على أن حالات تتابع الأهداف التي أوضحها سيلز ودولز وهارت ليست حالات شائعة في التنظيمات ، ذلك لأن أغلب التنظيمات لا تصل الى أهدافها بطريقة محددة قاطعة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة شلل الأطفال التي درسها سيلز . كما أن التنظيمات التي تفشل في تحقيق أهدافها لا تختفى بالضرورة ، فالتاريخ يشهد على أن كثيرا من التنظيمات السرية المناهضة

---

(١) Slits, D., The Volunteers, Glencoe, Ill. : 1957, pp. 253-268.

(٢) Etzino, A., Modern Organizations, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1964 ; p. 14.

(٣) Blau, P. and Scott, R., Formal Organizations : A Comparative Approach, Chandler Publishing Company, 1962, p. 230.



للنازية ظلت قائمة بعد انهيار الرايخ الثالث . وتحدث في الواقع أغلب حالات تتابع الأهداف حينما يفشل التنظيم في تحقيق هدف أصلي أنشيء من أجله ، حينئذ يسعى الى ايجاد هدف جديد لكي يحقق وجوده وبقاءه كتنظيم فعال . وقد يحدث أن يتبنى التنظيم أهدافا اضافية بجانب أهدافه الأصلية أو أن يوسع من نطاق هذه الأهداف الأصلية .

ولو أمعنا النظر في الدراسات السابقة سواء تلك التي اهتمت باستبدال الأهداف أو تلك التي عنيت بتتابعها ، لاحظنا أنها انطلقت من نقطة أساسية هي علاقة التنظيم بالبيئة . فحينما يواجه التنظيم تهديدات بيئية ، يضطر الى تدعيم ذاته وتقوية نفسه بايجاد جهاز ادارى قوى ، ثم يسعى الى كسب تأييد مصادر التهديد . وغالبا مايصاحب هذه العملية تخل عن الأهداف الأصلية للتنظيم ، وتبنى أهداف أكثر اعتدالا كما حدث في منظمة التنس فالى ، وكما حدث في الأحزاب الاشتراكية والنقابات التي درسها ميشيلز . وحينما يسمح المجتمع للتنظيم بمواصلة تحقيق أهدافه الأصلية ، فإن قادة التنظيم يواجهون مطلباً آخر هو تبني أهداف أكثر تقدماً والدفاع عنها ما استطاعوا الى ذلك سبيلا . وهذا ما كشف عنه بيتر بلاو وعارت في دراستهما اللتين أشرنا اليهما قبل قليل .

## ٢ - الحرية والمبادأة :

أثارت وجهات نظر فيبر في الترشييد والكفاية التنظيمية جدلا امبيريقيا حديثا نعرض له هنا بشيء من الإيجاز . ولقد ساعد علي إحتداد هذا الجدل المنمو اللاحق الذي طرأ على نظرية التنظيم كما تعبر عنه أعمال ممثلى الادارة العلمية على وجه الخصوص . ففي هذه الأعمال نجد تأكيدا صريحا لفكرة أساسية هي أن الترشييد يأتى من قمة التنظيم . فالادارة العليا هي التي ترسم معالم السلوك الرشيد الذى يتعين على الفرد الأخذ به اذا ما أراد أن يكون عضوا فعالا فى التنظيم . وهذا موقف ينعكس بطبيعة الحال على حرية الفرد ومبادئته ، وهي قضية لم يغفل فيبر الإشارة اليها كما أوضحنا فى موضع سابق .

والمشكلة على هذا النحو خضعت جدل من نوع مختلف عن ذلك الجدل الذاتي الذي قدمه فيبر عند مناقسته لهذه المشكلة . ومن ابرز الذين اسهموا في هذا المجال بيتر بلاو ، الذي أشار في كتاباته العديدة (١) الى الطابع الأسطوري الذي تتضمنه وجهة نظر فيبر في هذا المجال . وما تنطوي عليه نظريات الادارة العلمية من تحكم وتعسف . ذاهبا الى ان سياسة الترشيد التي تعوق المبادأة والحرية تؤدي في اغلب الاحوال الى هبوط انتاج العاملين وانخفاض روحهم المعنوية . ويذهب بلاو بعد ذلك الى ان هناك أنماطا من الضبط تقتسم عموما بطابع لامركزي غير متسلط يسمح بتوجيه نشاطات الأفراد توجيهها واعيا يمكنهم بعد ذلك من ممارسة قدر ملحوظ من المبادأة الفردية . ويضرب بلاو مثالا واضحا على ذلك فيقول : « باستطاعتنا القول بأن التنظيم الذي يعين أفراد على أساس سليم ، والذي يمكنهم من الحصول على قدر كاف من التدريب يمكنه بعد ذلك ان يخلق أفرادا قادرين على تحمل المسئولية ، وان يضمن صدور قرارات لاتنطوي على الاحباط الذي قد ينجم عن القرارات التي تصدر من أعلى مستويات التنظيم . ومع ذلك فنحن لانفكر ان الضوابط غير المباشرة التي نقترحها هنا (٢) تحد - الى حد ما - من حرية الفرد ، ولكنها مع ذلك تقلل من عنف الضغوط التي قد تمارسها قمة التنظيم (٣) ، وهناك وجهة نظر أكثر تفاؤلا من تلك التي قدمها بيتر بلاو ، عبر عنها الفن جولدنر Gouldner حينما أوضح ان هناك رد فعل قويا ضد ما أطلق عليه ( أي جولدنر ) « بالحنين الميتافيزيقي » ، (٤) لتأكيد حتمية سيطرة

(١) انظر على وجه الخصوص :

Blau, P., *The Dynamics of Bureaucracy*, op. cit., pp. 162-182.

(٢) وهي - كما ذكرها بلاو في بداية النص - اتباع القواعد الصحيحة في تعيين الأفراد وتزويدهم بالقدر الضروري من التدريب لكي يتمكنوا من مواجهة متطلبات وظائفهم .

(٣) Ibid., p. 170.

(٤) أي الحنين الى الأخذ بوجهة النظر التقليدية التي تؤكد الضغوط التي يمارسها التنظيم على الفرد . ولقد عرض جولدنر وجهة نظره هذه في مقال له خصصه لمناقشة هذا الموضوع أنظر :

Gouldner. A., «Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy», *Am. Poli. Sci. Rev.*, Vol. 49. 1955. pp. 496-507.

للتنظيمات البيروقراطية على الفرد وتقييدها لحرية وحريته وحرمانها إياه من ممارسة الديمقراطية . ولقد أوضح جولدنر أن هذا الحنين قد طغى على عدد من دراسات التنظيم الحديثة ، ولكنه أوضح في موضع لاحق أن هناك اتجاهًا آخر يكشف عن عدم خطورة التنظيمات على الحرية الفردية بالشكل الذي صورته بعض الدراسات ، وأن هناك ميلا لممارسة المبادأة الفردية والحرية السياسية . ولقد حسم هذا الموقف بقوله : « سواء استمر التنظيم لتحقيق الأهداف أو سيدا. يطبعه الأفراد . فإن ذلك يعتمد على عوامل معقدة يتعين دراستها قبل أن نقول الكلمة الأخيرة في هذا الموضوع (١) » .

ويبدو هذا التناقض أوضح ما يكون في دراسة جولدنر عن مصنع الجبس الأمريكي والتي كشف فيها عن « أنماط البيروقراطية في الصناعة » ، تلك الأنماط التي تناولناها بشيء من التفصيل في موضع سابق . والجديد الذي نريد تسجيله هنا هو أن دراسة جولدنر الامبيريقية تحمل في طياتها طابعا تفاؤليا . لقد سعى جولدنر الى التخلص من القيود التي فرضتها نظرية فيبر على بعض الباحثين (٢) . وفي سعيه هذا قدم تمييزا بين نوعين أساسيين من القواعد البيروقراطية : الأول ذو طابع جزائي أو عقابي ، والثاني ذو طابع تمثيلي أو نيابي (٣) . ولقد مكنه هذا التمييز من تبني موقفا أكثر تفاؤلا ، موقفا لا يؤكد فيه الطابع التسلطي للتنظيم البيروقراطي تأكيدا قاطعا ، ولكنه يطالب بمزيد من التسامح وبعد النظر في دراسة أفكار فيبر والتحقق منها .

وبرغم ما نلاحظه في كتابات بيتريلاو وآلفن جولدنر من نزعة تفاؤلية ، إلا أنهما لم ينكرا في نفس الوقت النتائج السلبية التي يحدثها بناء التنظيم على حرية الفرد ومبادئه . لقد أراد هذان العالمان أن يبرهنا على أن النظرة المحققة لبناء التنظيمات ودينامياتها يمكن أن تكشف عن وجود احتمالات جديدة.

---

Ibid., ; p. 506.

(١)

(٢) على الرغم من أنه قد أنطلق لا شعوريا من نظرية فيبر .

(٣) Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glenco, III. : 1954, pp. 21-25.

وبدائل لم تكن في حسابان العلماء الكلاسيكيين الذين كتبوا في البيروقراطية والديموقراطية والحرية بطريقة بالغة التجريد . كما أرادا تأكيد نقطة أخرى هي أن الضبط المستند الى تسلسل السلطة قد يكون في بعض الأحيان عائقاً يحول دون تحقيق انتاجية عالية ، وذلك على النقيض مما ذهب اليه فيبر .

ولو تأملنا التراث الحديث المعنى ببناء التنظيمات وجدناه لا يخلو من تعاطف وتأييد لوجهتي نظر بيتريلو والفن جولنر . فرنسيس ليكرت Likert يشير في مؤلف له الى أن التنظيمات الحديثة تتجه باستمرار نحو ايجاد بناء سلطة مرن يتصف باللامركزية (١) . بل أن جانوفيتز Janowitz قد أوضح في دراسة له على تنظيم عسكري ، أن هذه التنظيمات قد أصبحت تستخدم أساليب ضبط أقل حدة وصرامة ، الأمر الذي جعلها قريبة الى حد كبير من التنظيمات المدنية . ولقد عزى جانوفيتز ذلك الى استعانة التنظيمات العسكرية بالخبراء وتطبيقها لتكنولوجيا بالغة التعقيد (٢) . أما سايكس Sykes فقد كشف أيضاً عن ضعف نظام السلطة في سجن درسه ، وعزى ذلك الى تبني الحراس لوجهات نظر المسجونين ، والصلة المستمرة والوثيقة بينهم وما اتضح له من ضعف العلاقات الرئاسية بين موظفي السجن (٣) .

### ٣ - واقعية نموذج فيبر في التنظيم :

ناقشت في موضع سابق الموقف الامبيريقى للنموذج المالى للتنظيم الذى قدمه فيبر ، ووضحت القيمة النظرية والفائدة المنهجية لهذا النموذج . وكانت مناقشتنا هذه مناقشة نظرية بجالصة تناوأت آراء العلماء وتأملاتهم حول

---

(١) Likert, R., New Patterns of Management, N.Y., 1961.

(٢) Janowitz, M., «Changing Patterns of Organizational Authority : The Military Establishment», Admin. Sci. Q., Vol. 3, 1959, pp. 473-493.

(٣) Sykes, G., «The Corruption of Authority and Rehabilitations», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organizations : A Sociological Reader, N.Y., 1962, pp. 352-358.



هذا النموذج • وسوف ندير هنا مناقشة لهذا النموذج من نوع مختلف الى حد ما ، لأننا سنعالج القضايا التي ضمنها فيبر نموذج بوصفها قضايا كلاسيكية موجهة للبحث الامبيرى الحديث ، ولو أمعنا انظر في هذا التراث الامبيرى لاحتظنا اتجاها محددنا اتخذ من نموذج فيبر نقطة انطلاق ، وهو اتجاه ذو طابع خاص ، لأنه انطلق من المفاهيم والتصورات الكلاسيكية التي قدمها فيبر (١) • وسنحاول فيما يلى الكشف عن معالم هذا الاتجاه واسهامه في اثراء نظرية التنظيم •

ففى سنة ١٩٥٠ قدم فريدريش Friedrich صياغة معدلة لنموذج التنظيم البيروقراطى تضمنت ستة عناصر ، ثلاثة منها بنائية وهى : مركزية الضبط والاشراف ، وتقسيم العمل ، والكفاءة الفنية ، والثلاثة الاخريات سلوكية وهى : الموضوعية ، والحق والانساق ، وحرية انصرف (٢) ، ثم ذهب بعد ذلك الى امكان قياس هذه العناصر عن طريق مقياس خام جدا يستطيع فقط أن يكشف عن وضوح هذه العناصر فى التنظيم أو عدم وضوحها • ويدعم فريدريش وجهة نظره بقوله : « ان النظرة العامة لتنظيم تشير الى أنه يتخذ طابعا بيروقراطيا معينا ... واقصى ما نستطيع أن نقوله فى هذا المجال هو أن التنظيم يكون بيروقراطيا أو غير بيروقراطى ، (٢) •

ويتخذ آرثر ستينشكومب Stinchcombe موقفا مختلفا الى حد كبير عن فريدريش • فقد ذهب الى أن العناصر التى تضمنها نموذج فيبر لا توجد جميعها فى كل ضروب التنظيمات ، وان كانت هناك عناصر معينة شائعة فى أغلب التنظيمات مثل السلطة الشرعية والمهام الرسمية • ويرتب ستينشكومب

---

(١) وبهذا المعنى فان مناقشتنا هنا لواقعية نموذج فيبر مكملتنا لمناقشتنا لمشكلتى الأوليغاركية واستبدال أهداف التنظيم ، والحرية والمبادأة ، لأن الاهتمام بهذه الموضوعات جميعها راجع الى أعمال العلماء الكلاسيكيين فى التنظيم •

Friedrich, C., Constitutional Government and Democracy, (٢)  
Boston, 1950.

Ibid., p. 169.

(٣)

على ذلك نتيجة هامة هي أن التنظيم البيروقراطي ما هو الا شكل خاص من اشكال التنظيم الرشيد ، ذلك التنظيم الذي يتطلب توافر عناصر أخرى مثل استمرار أداء المهام ، وتسلسل السلطة ، والاستعانة بالملفات (١) . ولقد بنى ستنشكومب نتائج هذه على دراسة امبيريقية قارن فيها بين تنظيمين صناعيين مختلفين : الأول يمارس صناعة البناء ، والثاني يمارس صناعة تحويلية آلية قائمة على الانتاج الكبير . وحينما عقد مقارنة بين هذين التنظيمين اتضح له أن التنظيم الأول لايتضمن عناصر بيروقراطية واضحة كما هو الحال في التنظيم الثاني . ففي الأول مثلا كانت نسبة الجهاز الاداري والاشرفي أقل منها في المصنع الثاني . ولقد فسّر الباحث هذا التفاوت في ضوء التغيرات الموسمية التي تطرأ على صناعة البناء (٢) . على أن أخطر ما قدمته هذه الدراسة هو تنقيح نظرية فيبر ، لأن الباحث أقام تفرقة بين شكلين من التنظيم : الأول رشيد يستند الى وجود قوة عمل ذات كفاءة متخصصة ، تحصل على مكافآت نقدية في مقابل اسهامها ونجازاتها ، وتعمل بمقتضى عقد يحدد أهدافها ومسئولياتها . أما الثاني فهو بيروقراطي . يشارك الشكل الرشيد في خصائصه ولكنه يتميز بخصائص أخرى هي : تسلسل السلطة ، وتوافر جهاز اداري ، وضمان استمرار أداء عمليات التنظيم ، واذن فالتنظيم البيروقراطي – كما يذهب ستنشكومب – لايعدو أن يكون أحد اشكال التنظيم الرشيد .

وبعد ستانلى أودى Udy من أبرز من اسهموا في توضيح مفاهيم فيبر توضيحا امبيريقيا . ففي دراسة شهيرة له (٣) على ١٥٠ تنظيما

---

(١) Stinchcombe, A., «Bureaucratic and Craft Administration of Production : A Comparative Study», Admin. Sci. Q., Vol. 4. 1959, pp. 168-187.

(٢) ومع ذلك أوضح الباحث أن حسم هذه المسألة يتوقف على عقد مقارنات بين التنظيمات التي تمارس صناعة البناء . فكثما زادت حدة التغيرات في العمالة الموسمية في فرع معين من فروع صناعة البناء قلت نسبة الجهاز الاداري في قوة العمل في هذا الفرع .

(٣) Udy, S., Jr., «Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory : An Empirical Study», Am. Social. Rev., Vol. 24. 1959, pp. 791-795.

انتاجيا تقع في ١٥٠ مجتمعا غير صناعي ، وصل الى انتاج قريبة الى حد ما من نتائج ستنشكومب . ولقد درس مدى توافر ستة خصائص تنظيمية في هذه التنظيمات ، ثلاثة منها وصفها بأنها « بيروقراطية » وهي : السلطة الرئاسية ، والجهاز الاداري المتخصص ، وتباين المكافآت طبقا للوظيفة . ومن الواضح ان الخاصيتين الاوليين تماثلان الخاصيتين اللتين استعان بهما ستنشكومب ، بالرغم من اختلاف الباحثان في طريقة دراستهما . اما الخصائص الثلاثة الاخرى التي أطلق عليها أودي مصطلح الخصائص « الرشيدة » فهي مماثلة أيضا لما ذهب اليه ستنشكومب وهي : وجود أهداف محددة واضحة للتنظيم ، وتحديد المكافآت طبقا للاداء أو الانجاز ، ووجود اتفاقات تعاقدية تحدد مدى المشاركة ، وأخيرا الاعتماد على الرؤساء فيما يتعلق بالمكافآت .

واستنادا الى التحديد الحقيقي الذي قدمه أودي لهذين النوعين من الخصائص التنظيمية طور فرضا مؤداه ، أن التنظيمات الرسمية تشهد ارتباطات متبادلة موجبة بين عناصر الرشيد ، بيد أن الأخير قد ترتبط بالعناصر البيروقراطية ارتباطا سلبا . وفيما يلي جدولا يوضح قيم معاملات الارتباط التي تمثل العلاقات المتبادلة بين الخصائص التنظيمية السبعة في مائة وخمسين تنظيما رسميا وفقا لترتيب عرضنا لها .

جدول يوضح الارتباط المتبادل بين سبع خصائص ترشيديّة  
بيروقراطية في مائة وخمسين تنظيماً رسمياً (١)

١	ب	ج	د	هـ	و
ب + ٧٩*					
ج + ٧٩* + ٧٠*					
د + ٢٩* - ٦٦* - ١٦					
هـ - ١٢ - ٢٧ + ٤٠ + ٦٦*					
و - ١٢ - ٨٨* - ٢٨ + ١٠٠* + ٧٥*					
ز + ٢٩ - ٦٢* + ٢٣ + ٣٥ + ٧٢* + ٦١*					

المصدر :

Wdy, S., Jr., «Bureaucracy and Rationality .....»  
Op. cit., P. 794.

ومن الواضح أن معاملات الارتباط الواردة في الجدول السابق تؤيد بشكل قاطع الفرض الذي استهل به أودى دراسته ، فضلاً عن أنها تتسق بشكل ملحوظ مع النظرية التي قدمها كونستاس Constas في هذا المجال (٢) . فلقد اتخذت الخصائص فئتين : الأولى تعبر عن العناصر التي وصفها أودى بأنها عناصر « بيروقراطية » ، والثانية تعبر عن تلك التي وصفها بأنها « ترشيديّة » ، ثم ظهر بعد ذلك ارتباط موجب بين الخصائص البيروقراطية

(١) تشير (\*) الواردة في الجدول الى اختبار (كا) اللدال عند مستوى ٠.٥

(٢) Constas, H., Max Weber's Two Conceptions of Bureaucracy», (٢)  
Am. Social. Rev., Vol. 52, 1958. pp. 400-409.



الثلاثة ، وارتباط موجب مماثل بين الخصائص الترشيحية الأربعة . أما الارتباط بين الخصائص البيروقراطية والخصائص الترشيحية فكان ارتباطا سالبا بدون استثناء ، مما يشير الى استقلال هذين الضربين من الخصائص . ولقد رتب أودى على نتائجه الامبيريقية هذه ثلاث قضايا هامة تشكل في مجموعها تنقيحا للتصور الكلاسيكي الذي قدمه فيبر للتنظيم : الاولى أن الطبيعة التكنولوجية للمهام التي يتعين انجازها تحدد درجة كل من البيروقراطية والترشيد في التنظيم ، والثانية أن البيروقراطية والترشيد لا يتسقان ولا يرتبطان فيما بينهما ارتباطا موجبا في التنظيم الواحد . أما النتيجة الثالثة والأخيرة فهي أن عدم الاتساق بين البيروقراطية والترشيد يؤدي الى ظهور ميكانزمات تنظيمية تعمل على الاحتفاظ بمستوى معين من كفاءة التنظيم (١) .

ولقد أدت هذه القضايا بأودى الى استنتاج هام هو أن النموذج المثالي الذي قدمه فيبر للتنظيم يمكن أن يكون بمثابة أساس لاقامة نموذج آخر . يستطيع أن يستوعب أبعاد وظواهر تنظيمية أكثر من تلك التي يتضمنها ، وأن هذا المطلب سيفرض بطبيعة الحال وجود نموذج معقد طالما أن البحث الامبيريقى قد كشف عن قصور واضح في نموذج فيبر (٢) . وهنا نجد أودى يطالب بضرورة تضمن هذا النموذج مفهوم « التنظيم غير الرسمي » ، لأنه -

(١) وما يجدر ذكره أن أودى قد طور القضية الاولى في دراسته الاصلية وعرضها بعد ذلك في مقال آخر . انظر :

Udy, S., Jr., «The Structure of Authority in Nonindustrial Production Organizations», Am. Social. Rev., Vol. 54, 1959, pp. 582-584.

أما القضية الثانية فقد طورها في الدراسة الحالية على نحو ما أوضحنا . ثم توصل بعد ذلك الى القضية الثالثة بممارسة نوع من الاستقرار غرضه عليه ضرورة ايجاد تفسير للظاهرة التي يدرسها ... :

Udy, S. Jr., «Bureaucracy and Rationality .....», op. cit. (٢) p. 795.

كما يعتقد - يسهم في فهم كل من العناصر البيروقراطية والترشيدية في التنظيم (١) .

ولقد اتخذ ريتشارد هول *Hal* مسلكا امبيريقيا يختلف عن ذلك الذي سلكه اودى ، وأجرى في هذا المجال دراستين هامتين تكشفان عموما عن نظرة خاصة الى التنظيم البيروقراطي . فلقد نظر اليه في ضوء مجموعة من الأبعاد قائلا : « إنظر الى مفهوم البيروقراطية بوصفه يعبر عن مجموعة من الأبعاد يشكل كل منها متصلا ... » ولقد اتضح لي أن هذه النظرة أنضج بكثير من تلك التي تصف التنظيم بأنه بيروقراطي ، أو غير بيروقراطي (٢) . ومن الواضح أن اتجاه هول هذا يختلف عن اتجاه اودى ، لأنه ( أي هول ) قد سعى الى تحديد درجة بيروقراطية التنظيم تحديدا دقيقا .

ولكي يبرهن هول على صدق اتجاهه أجرى دراسة امبيريقية على عشرة تنظيمات مختلفة ، بهدف اكتشاف مدى توافر ستة عناصر بيروقراطية فيها . هي : تقسيم العمل المستند الى التخصص الوظيفي ، وتسلسل السلطة ، ونسق القواعد واللوائح المفظم لواجبات العاملين وحقوقهم ، ونسق الاجراءات المنظم لمواقف العمل ، وموضوعية العلاقات . واستناد التعيين والترقية الى الاختصاص الفني والمحكات الموضوعية . ولقد قدم هول بعد ذلك فرضا محددا هو : « أن هذه الخصائص البيروقراطية لا ترتبط فيما بينها ارتباطا عاليا ، وعلى ذلك فإن التنظيمات التي تتميز بدرجة عالية من البيروقراطية فيما يتعلق ببعض المعين بالذات ، لا تشهد بالضرورة درجة عالية من البيروقراطية فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى ، (٣) . » وحينما أخضع هول هذا الفرض للتحقق الامبيريقى ، اتضح له أن هذه الأبعاد قد انتشرت عبر متصل ، ولم تكشف عن وجود ثنائية بأى حال من الاحوال . مما جعله يذهب الى أن اختلاف التنظيمات البيروقراطية هو اختلاف في الدرجة وليس في النوع (٤) . بل انه

---

Ibid., p. 794.

(١)

Hal, R., «The Concept of Bureaucracy : An Empirical Assessment», Am. J. Sociol., Vol. LXIX, 1963, p. 32.

(٢)

Ibid., p. 34.

(٣)

Ibid., p. 36.

(٤)

قد كشف أيضا عن أن العوامل العامة المتعلقة بحجم التنظيم وقدمه لم ترتبط بدرجة البيروقراطية أو معدلها كما تعبر عنها الأبعاد الست (١) .

ولعل أخطر ما قدمه بحث هول هو ادخاله لمفهوم « الأبعاد » في دراسة الخصائص التي حددها فيبر في نموذجه . فلقد ترتب على ادخال هذا المفهوم حقيقة هامة هي أن التنظيمات تشتمل فقط على مجموعة من الخصائص وليس من الضروري أن تتوافر جميع هذه الخصائص في كل التنظيمات . وإذا كان أودى قد أدرك هذه الحقيقة ، إلا أن هول أسهم في توضيحها وبلورتها وتأييدها بطريقة امبيريقية قاطعة . ولقد حاول هول في مرحلة لاحقة تطوير اتجاهه ومفاهيمه فأجرى دراسة (٢) . على ٢٥ تنظيما مختلفا ، بهدف تدريج هذه التنظيمات وفقا لدرجات بيروقراطيتها والتعرف على مدى تأثير هذه الدرجات بالبناء التنظيمي كما يعبر عنه حجم التنظيم وعدد أقسامه وطبيعة الأهداف التنظيمية . ثم حاول بعد ذلك التحقق من فرض باركنسون Parkinson الذي يذهب الى أن زيادة حجم التنظيم تؤدي الى نمو عملية البيروقراطية كما تعبر عنها الخصائص التي حددها فيبر ، فأنتهى الى أنه بالرغم من وجود بعض الارتباط بين الحجم وعملية البيروقراطية (٢٥٢ر) ، إلا أن الحجم وحده لا يستطيع أن يكون مؤشرا أو أداة تنبؤية لحدوث البيروقراطية . فالعلاقة بينهما ضعيفة الى الحد الذي يصعب معه القول بوجود علاقة سببيه أو عليه (٣) . بيد أن هول أوضح في موضع آخر الدور الذي تلعبه بعض المتغيرات البنائية في أحداث النمو البيروقراطي مثل عدد الأقسام التي يتضمنها التنظيم مؤكدا بذلك وجهة نظر كان فيكتور طومسون Thompson قد عبر عنها في مؤلف نظري (٤) .

والشيء الواضح أن بحوث ستنشكومب وأودى وهول قد انطلقت من

---

Ibid., p. 37.

(١)

Hall, R. and Tittle, «A Note on Bureaucracy and its Correlates», Am. J. Social Vol. 72, 1960, pp. 267-272.

(٢)

Ibid., p. 270.

(٣)

Thompson, V., Modern Organizations, N.Y., 1961 ; pp. 12-15 (٤)

نقطة مشتركة هي الكشف عن مدى واقعية نموذج فيبر في التنظيم وقدرته على التعبير عن الخصائص التنظيمية للموسسة ، واتخذت لذلك انجاءها امبيريقيا محددًا ، اثر بطبيعة الحال على نظرتها الى التحليل الكلاسيكي الذي قدمه فيبر ، فأهملت - الى حد ما - مسألة التساند والارتباط بين الابعاد التنظيمية ، وهي مسألة بالغة الاهمية في تقويم نموذج فيبر . ولقد حاول بيتربلاو Blau أن يسد هذه الثغرة ، فأجرى بحثًا مقارنا على ١٥٦ هيئة عامة أمريكية وكندية (١) . استعان فيه بأربع خصائص تنظيمية هي : تقسيم العمل ، وتسلسل السلطة ، ونسبة المهن الفنية العليا في التنظيم ، وتوافر جهاز ادارى . ولقد عرض بلاو في دراسته هذه نتائج لم تتسق مع توقعاته . فعلى عكس ما توقع اقترح ان زيادة نسبة المهن الفنية العليا كانت ترتفع بزيادة الحاجة الى مديرين يمارسون وظائف الضبط في التنظيمات . كما أوضح في نفس الوقت أن ضالة نسبة ذوى المهن الفنية العليا تؤدي الى تركيز السلطة في ايدى عدد قليل نسبيا من المديرين ، وأن تقسيم العمل الذى عادة ما يصاحب نمو حجم التنظيم ، يزد من تركيز السلطة حينما يكون التنظيم خلو من ذوى مهن فنية عليا . ولقد توصل بلاو من ذلك الى نتيجة هامة هي أن بناء السلطة المركزى ملائما جدا لعملية التنسيق بين المهام الروتينية البسيطة ، ولا يكون ملائما للتنسيق بين تخصصات فنية عليا (٢) .

على ان اهم ما قدمه بلاو في دراسة هو تأكيد لفكرة التساند بين الخصائص البنائية للتقظيمات ، واشارته المستمرة الى ضرورة دراسة هذا التساند حتى يمكن تقويم القضايا التى قدمها فيبر تقويما منصفا . ولقد ذهب بلاو الى أبعد من ذلك حين كشف عن ضرورة اكتشاف العمليات الاجتماعية الكامنة وراء تساند هذه الخصائص ، واستشهد بالتحليل النفاذ الذى قدمه جولدنر Gouldner لمسألة التعاقب الادارى ، ذلك التحليل الذى أوضح كيف ان « متطلبات دور المدير الجديد تفرض عليه اللجوء الى الاجراءات الرسمية » . ومثل هذه الحقيقة تسهم في الكشف عن العلاقة بين بعدين

(١) Blau, P., et al., «Te Structure of Small Bureaucracy», Am. Social. Rev., Vol. 31, 1966, pp. 179-191.

(٢) Ibid., pp. 182-191.



تنظيمين هما : تعاقب الرؤساء والاجراءات الرسمية في التنظيم (١) . ولقد أكد بلاو في مقال آخر له هذه الحقيقة بقوله : « أن الكشف المنظم عن العلاقات الامبيريقية بين الخصائص التنظيمية يتيح لنا أساسا ملائما لتنقيح نظرية فيبر . بيد أن ذلك يفرض علينا مطلباً آخر هو ضرورة توضيح الظروف التي من خلالها تمارس هذه الخصائص وجودها . ولو حققنا هذا المطلب استطعنا أن نجيب في يسر على التساؤلات التي لم يستطع فيبر الإجابة عليها (٢) » .

### ثانيا - الأبعاد البنائية في التنظيم

لم يقتصر البحث الامبيريقى في ميدان التنظيم على اختبار القضايا الكلاسيكية التي قدمها الرعيل الاول من علماء التنظيم . فلقد حاول الدارسون المحدثون إقامة أطر نظرية محدودة وتطوير أدوات تصورية إجرائية تمكنهم من اكتشاف أبعاد التنظيم ، خاصة وأن التنظيمات الحديثة قد شهدت تغيرات هائلة في بنائها ووظائفها ، مما جعل دراسة هذه التنظيمات في ضوء القضايا الكلاسيكية أمراً عسيراً . وهذا لا يعنى - بالطبع - أن ثمة انفصالاً كاملاً بين هذه القضايا والبحوث الامبيريقية الحديثة ، ولكن ما حدث هو أن الدارسين المحدثين - بحكم اهتماماتهم وحدود تحليلاتهم - سعوا الى دراسة أبعاد التنظيم دراسة امبيريقية محدودة النطاق ، دفعهم الى ذلك اكتشافهم لقصور القضايا الكلاسيكية عن معالجة التنظيمات الحديثة معالجة دقيقة ، وما طرأ على التنظيمات الحديثة من ظواهر تنظيمية جديدة وجدوا

---

Ibid., p. 180.

(١)

من منظور مختلف تماماً قدم لبست Lipesi تحليل تاريخي نفاذاً لظهور نسب الموظفين في علاقتها بنسب موظفى الإنتاج في الفترة من ١٨٩٥ حتى ١٩٥٠ في عدد من الاقطار . ولقد أوضح هذا التحليل الارتفاع المستمر في النسب المتوقعة للإداريين في كل هذه الاقطار دون استثناء انظر :

Bendix, R., Work and Authority in Industry, N.Y., 1956.

Blau, P., «The Comparative Study of Organizations», Ind. (٢)  
Lab. Rel. Rev. ; Vol. 18, 1965, p. 336.

أنها تستحق اهتماما خاصا . وسوف نقصر معالجتنا هنا على الأبعاد البنائية للتنظيم كما عبر التراث الامبيرى الحديث . وسنناقش هذه الأبعاد في ضوء ثلاث قضايا أساسية دار حولها أغلب التراث المتعلق بهذه الأبعاد هي : الضبط والاتصال ، والأهداف والفعالية ، والتغير البنائي .

## ١ - الضبط والاتصال :

يعبر الضبط والاتصال عن أبرز الجوانب البنائية في التنظيم ، كما انهما يرتبطان بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطا وثيقا . ويمارس التنظيم الضبط لكي يضمن تحقيق الامتثال ، ذلك الامتثال الذى يضمن بدوره تحقيق انظام والانتظام في التنظيم ، وهما عاملان من عوامل تحقيق أهدافه . وتفرض ممارسة الضبط الاستعانة بقفوات اتصال محددة من خلالها يتم انتقال التعليمات والتوجيهات والأوامر . واذن فمشكلتي الضبط والاتصال تسهمان في النهاية في تحقيق أهداف التنظيم التى انشأ من أجلها .

وعلى الرغم من اهتمام النظريات الكلاسيكية بموضوع الضبط وخاصة نظرية فيبر ، الا أن البحث الامبيرى في هذا الموضوع لم يتم الا في فترة حديثة نسبيا . وباستطاعتنا تفسير ذلك في ضوء المضمون الأيديولوجى لمصطلح الضبط ، ذلك المضمون الذى قد يشير الى معانى لا تتسق مع مبدأ الانسجام والاتساق في التنظيم وتكامل أجزائه وخلوها من أى صراع وتفكك . ولقد انعكس ذلك بوضوح على التراث الامبيرى في التنظيم باستثناء بعض الدراسات التقدمية نسبيا .

وعندما اهتمت الدراسات الامبيرية الحديثة بموضوع الضبط والاتصال في التنظيم تأثرت الى حد كبير بنموذج فيبر ، وإن كانت قد تأثرت في نفس الوقت بوجهة النظر الادارية في التنظيم كما عبر عنها جراكيوناس Graicuna وهيربرت سيمون Simon وجيمس ورثى Worthy . فلقد توصل الاول الى معادلة تشير الى أنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة زادت عدد العلاقات المحتملة بين هؤلاء الأفراد بمعدل أسرع . ثم بُني على هذه المعادلة نتيجة هامة هي أن ضيق نطاق الضبط Span of control يتيح للرئيس فرصة

فهم العلاقات الاجتماعية بين رؤسبه . وأن نطاق الضبط المثالي يجب ألا يتعدى ستة مرؤسين لكل رئيس (١) . أما سيمون فينخذ موقفا مضادا اجراكيوناس ، ذاهبا الى أن ضيق نطاق الضبط الذي نادى به جراكيوناس يؤدي الى ظهور مشكلات عديدة في التنظيم ، لأنه يؤدي بطبيعة الحال الى ايجاد مستويات رئاسية كثيرة مما يعقد من مشكلات الاتصال (٢) . أما ورثي فقد أيد سيمون في كل ما ذهب اليه بعد أن أجرى دراسة امبيريقية . كشف فيها عن أن ضيق نطاق الضبط يؤدي الى استقلال الرؤساء عن الادارة العليا للتنظيم ، مما يؤدي الى ضعف احساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والتوحيد مع أهدافه (٣) .

وهناك بعد ذلك محاولات قياسية عديدة حاولت التعرف بطريقة منموسة على نطاق الضبط ومداه كما يمارس في التنظيمات المختلفة (٤) . من ذلك مثلا ما ذهب اليه بيتر بلاو Blau حينما تبني منظور الزمن عند الموظف في دراسة له على هيئتين حكوميتين أمريكيتين . فلقد وجد أن كبار الرؤساء كانت لديهم نظرة للزمن أوسع وأشمل من نظرة صغار الرؤساء ، « فعلى الاولين الا يأخذوا في اعتبارهم فقط النتائج المباشرة لقراراتهم ، بل عليهم ان يدرسوا النتائج البعيدة الذي لهذه القرارات (٥) » . أما اليوت جاك Jacques فقد اهتم بدراسة العلاقة بين كيفية تصرف الشخص في وقته

(١) ولقد ضرب جراكيوناس على ذلك مثلا حينما قال : ان الجماعة التي تتألف من شخصين لا تشهد سوى علاقة واحدة ، بينما تشهد الجماعة المؤلفة من ستة اشخاص خمسة عشر علاقة انظر في .

Graicunas, V., «Relationship in Organization», in Gu-

lick, L. and Urwick, L., (eds.), Papers on the Science of Administration, N.Y., 1937, pp. 183-187.

Simon, H., Administrative Behavior, N.Y., 1957 ; pp. 26-23. (٢)

Worthy, J., «Organizational Structure and Employee Mora- (٣)

le», Am. Sociol. Rev., Vol 15, 1950 ; pp. 169-179.

Blau, P., Dynamics of Bureaucracy, op. cit., p. 102. (٤)

op. cit. ; pp. 32-42. (٥)

ومستوى مسؤوليته ، واستعان بمقياس محدد هو مقدار الوقت الذى ينقضى بين التفتيش المتتالى الذى يقوم به الرئيس على الرؤس (١) . ولقد ذهب جاك الى أن المقياس الذى استعان به مكنه من التنبؤ بنظام المرتبات فى التنظيم ، كما مكنه من التعرف على حرية تصرف الموظف كما تمارس فى الواقع .

ولقد لفت ايفريت هيوجس Hughes الانظار الى الدور الذى تلعبه الظروف الايديولوجية للتنظيم على ممارسة الضبط فيه . وفى دراسة له على أحد المستشفيات اتضح له أن المرضات كن يتعدين نطاق مسؤولياتهن ويمارسن أعمالا لا تدخل فى نطاق وظائفهن على الاطلاق . ولقد فسر هيوجس هذه الظاهرة فى ضوء طبيعة عمل الأطباء الذين لم يكن يتطلب منهم سوى التردد على المستشفى لفترات بسيطة (٢) . ولعل أهم ما تكشف عنه هذه الدراسة هو أن المسافة المكانية التى تفصل بين الرئيس والمرعوس تؤثر بالتالى على فرص والضبط كما تؤثر على درجة حرية تصرف المرعوسين . ومن الممكن أن ينعكس ذلك على درجة استقلال المرعوسين عن الرؤساء .

ولقد اهتم بعض الباحثين بدراسة العلاقة بين نمط التكنولوجيا المستخدم فى التنظيم وطبيعة الضبط السائد فيه . ومن الواضح أن دراسات هؤلاء الباحثين قد اقتضت على التنظيمات الصناعية ، كما أن نظام خط التجميع الذى شهد تطورا هائلا خلال العقود الثلاث الماضية كان موضع اهتمامهم ، لأن هذا النظام بحكم طبيعته قد فرض نوعا من الضبط الآلى على المرعوسين ، يخلو من أية عفاصير شخصية (٣) . وفى دراسة امبيريقية قام بها تشارلز وكر Walker على هذا النظام الانتاجى كشف عن أن استعانة

---

(١) بحيث أصبحت الفترة التى يقوم خلالها المرعوس بصنع القرارات مع تحميله لمسئولياتها ودون تدخل الرئيس بمثابة تعريف اجرائى لمستوى مسؤوليته .

Ibid. ; pp. 23 and 138.

(٢) Hughes, E., Men and Their Work, Glencoe, Ill. : 1958, p. 74.

(٣) Blau, P., Dynamics of ....., op. cit. ; pp. 33-48.



التنظيم به قد أدت الى تغيير اتجاه أو مسار الاوامر والتعليمات . ويوضح ووكر وجهة نظره هذه في عبارة واضحة حيث يقول : « من المألوف أن الاوامر والتعليمات تهبط من المستويات العليا الى المستويات الأدنى . . فرئيس العمال مثلا يوجه التعليمات الانتاجية عن طريق اصدار التعليمات والاوامر ثم فحص الانتاج والتفتيش عليه . . اما في حالة نظام خط الانتاج فان المرسل هو الذى يضمن التنسيق بين الاعمال ، كما أنه يراقب كميات الانتاج . وكنتيجه لذلك تتحول وظيفة رئيس العمال من مجرد توجيه المرعوسين والتفتيش على اعمالهم الى مساعدتهم في التغلب على المشكلات التى تواجههم أثناء العمل ، ولذلك يصبح العامل هو الطرف المبادىء في عملية التفاعل وليس رئيس العمال كما هو الحال في الشكل التقليدى للتنظيم (١) » .

على ان لويد وارنر Warner قد كشف عن جانب آخر من هذا الموضوع ، حينما أشار الى النتائج السلبية التى ترتبت على ادخال الآلية في التنظيمات (٢) . وأبرز هذه النتائج تقليل مستوى مهارة العمال ، والحد من حرية تصرف الموظفين وقد رتهم على المبادءة ، فضلا عن عدم احساس العمال بالرضاء الذى كانوا يستشعرونه في ظل أنظمة انتاجية أخرى . بيد ان الدراسات اللاحقة التى اجريت على مصانع آلية لم تؤيد ما ذهب اليه وارنر . ففي دراسة لوليام فاونس Faunce على عينة عشوائية من عمال مصنع سيارات آلى ، اتضح له أن هؤلاء العمال يشعرون بأنهم يخضعون لاشراف أكثر وثوقا اذا ما تورن بالاشراف الذى كانوا يخضعون له حينما كانوا يعملون في ظل نظام خط التجميع (٢) .

---

op. cit. ; pp. 34-35.

(١)

(٢) عرض وارنر وجهة نظره هذه باستفاضة في احدى مؤلفات سلسلته

البانكى سيتى انظر :ـ

Warner, L. and Lo., O., The Social System of the Modern Factory, New Henarv, 1947, pp. 60-89.

Faunce, W, «Automation in the Automobile Industry», Am. (٣) Social Rev., Vol. 22, 1958, pp. 401-407.

أما سمبسون Simpson فقد توصل الى نتائج مناقضة لنتائج فاونس .  
ففى دراسته التى أجراها على قسم الغزل فى مصنع نسيج آلى . لم يهتد الى  
دليل يشير الى أن الاشراف فى هذا القسم كان اشرافا وثيقا ، ذلك لأن تنظيم  
العمل وطبيعته قد فرض على مشرفى الخط الأول اقامة علاقات وثقى بزملائهم ،  
مما قلل من فرصة تفاعل هؤلاء المشرفين مع مرؤسيهم . ولقد فسر سمبسون  
هذه الظاهرة فى ضوء ظروف الميكنة فى هذا القسم بالذات ، تلك الظروف التى  
لم تؤد بطبيعتها الى وجود اشراف وثيق (١) .

وهناك دراسة امبيريقية أخرى قام بها تشارلز ووكر Walker  
على مصنع صلب شبه آلى (٢) . وبالرغم من أن هذه الدراسة لم تقدم  
جديدا ، الا أنها تضمنت تفسيراً لما قدمه فاونس من نتائج وأحكام . فالعمال  
الذين درسهم ووكر كانوا قد نقلوا من مصنع صلب آخر . ولقد أتاح له ذلك  
مقارنة موقفهم الاجتماعى الجديد بموقفهم الاجتماعى فى المصنع السابق الذى  
لم يكن آليا ، حيث كشف عن وجود قدر كبير جدا من العزلة الاجتماعية  
فى المصنع الجديد اذا ما قورن بالمصنع القديم ، وعلى الرغم من أن ووكر لم  
يحصل على بيانات خاصة بوثوق الاشراف ، الا أنه كشف عن وجود  
اتجاهات سلبية بين العمال نحو الإدارة ، وإن هذه الاتجاهات قد نشأت فى  
الأصل عن ضالة فرص الترقية والتقدم فى المصنع الجديد اذا ما قورنت  
بالمصنع القديم .

ويبدو أن الدراسات السابقة تلتقى عموماً حول قضية أساسية هى أن  
التنظيمات الحديثة فى ممارستها الضبط والاتصال تنهج نهجا رشيدا يتسق  
عموما مع ما أشار اليه ماكس فيبر فى نموذج المثلث ولكنها مع ذلك  
تنحرف عنه فى بعض الواضع ، فممارسة الضبط أصبحت تعتمد على المناقشة  
والاقناع أكثر من اعتمادها على الاصدار المطلق للأوامر والتعليمات . فضلا

---

(١) Simpson, R., «Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations», Admin. Sci. Q. ; Vol. 4 ; 1959, pp. 188-196.

(٢) Walker, C., Toward the Automatic Factory, New Haven : Yale University Press, 1957, pp. 47, 51, 93.

عن أن اعتماد التنظيم على المهارات المتخصصة جعل المرءسين في بعض الأحيان أكثر خبرة ودراية من رؤسائهم في بعض التخصصات (١) ، وهذا موقف لا يتسق بأى حال من الأحوال مع التصور الكلاسيكي الذي قدمه فيبر .

ونستطيع أن نجد تاييدا لهذا الموقف في بعض الدراسات الأوربية الحديثة . فلقد أوضح كولاغا Kolaga في دراسة مقارنة على تنظيمين صناعيين يوغوسلافيين (٢) أن التطورات السياسية والايدولوجية قد أدت إلى إنشاء مجالس العمال في التنظيمات الصناعية ، وأن ذلك قد غير من موازين القوة في هذه التنظيمات (٣) . كما أشار هير (٤) Haire في مسح أجراه في أربع عشرة دولة صناعية ونامية إلى أن المديرين في هذه الدول قد بدأوا يؤمنون بفكرة مشاركة العمال في صنع قرارات التنظيم ، بالرغم من شك هؤلاء المديرين في قدرة العمال على تحمل المسئوليات التي تفرضها القيادة الديمقراطية الحقيقية .

ولقد حاول بعض الباحثين دراسة طبيعة التسلسل الرئاسي بوصفه أداة من أدوات الضبط التنظيمي . وهنا نجد اتجاهين محددين : الأول يكشف عن الجوانب الوظيفية لهذا التسلسل وما يؤدي إليه من تفسيق وتكامل بين

---

(١) Thompson, V., op. cit., pp. 28-33.

(٢) Kolaga, J., Workers Councils : The Yugoslav Experience, Ta- vistock, London.

(٣) ولقد أوضح كولاغا في دراسته هذه بعض القوى التي أثرت على طبيعة الضبط التنظيمي في المصنعين اليوغوسلافيين اللذين درسهما ، وكشفه النقاب عن العلاقة بين الإدارة ومجالس العمال ونقابة العمال ومنظمة الشباب، وهي عناصر اعتقد كولاغا أنها شكلت طبيعة الضبط في التنظيمات الصناعية اليوغوسلافية .

Ibid., pp. 65-77.

(٤) Haire, M., «The Concept of Power and the Concept of Man», (٤) in Strother, G., (ed.) Social Science Approaches to Business Behavior, Homewood, Ill., : Dorsey Press.

نشاطات التنظيم ، والثاني يهتم بدراسة النتائج السلبية الناجمة عنه ، وخاصة في مجال التفاعل الاجتماعي . وقبل أن نعرض لدراسات هؤلاء الباحثين هناك ملاحظة يتعين تسجيلها ، هي أن هذه الدراسات قد أجريت للكشف عن جوانب محددة في التنظيم ، واستعانت لتحقيق هذا الغرض بالمنهج التجريبي الذي مكنها من إجراء مقارنات محدودة بين جماعات العمل ، وفي ضوء هذه الحدود يمكننا أن نعرض بإيجاز لأهم نتائجها .

ففي دراسة تجريبية أجراها نورمان مير Maier وألين سوليم Solem (١) على جماعتين صغيرتين من جماعات العمل ، اتضح لهما أن الجماعة التي كانت تعمل بمقتضى تعليمات موجهة أو مشرفة قد حققت أداء أفضل من تلك التي كانت تعمل دون هذه التعليمات . وإلى هذه النتيجة تقريبا انتهى هينيك Heinicke وبياز Bales (٢) في دراسة تجريبية لهما تناولوا فيها اتجاهات الفهم والتطور في أربع حلقات لمناقشة موقف العلاقات الإنسانية ، حيث كشفت الدراسة عن أن فروق المكانة ( كما قيست بالاختبارات السوسيومترية ) قد تبلورت في بعض الجماعات ، ولكنها لم تتبلور في جماعات أخرى . ولقد توصل الباحثان بعد ذلك إلى أن الجماعات الأولى قد حققت نجاحاً أكبر في الوصول إلى اتفاق عام حول موقف العلاقات الإنسانية ومشكلاتها . بيد أن هارولد جتسكوف Guetzkow وهيربرت سيمون Simon قد كشفنا في دراسة تجريبية لهما أن العامل الحاسم في التنظيم ليس هو شبكة الاتصال الرسمية في التنظيم ، بل قدرة الجماعة على اتخاذها نمطاً تسلسلياً رئاسياً . ومن الواضح أن هذه الدراسات الثلاثة تشترك في نقطة هامة هي أن التسلسل الرئاسي في التنظيم يحقق وظائف هامة أهمها التنسيق بين النشاطات المختلفة ووضوح الاتصال الذي هو بحكم طبيعته ميكانيزم يستعين به التنظيم في تحقيق أهدافه . بيد أن هذه الدراسات

---

(١) Maier, N. and Solem, A., «The Contribution of a Discussion Leader to the Quality of Group Thinking», Hum. Rel. ; Vol. 5, pp. 277-288.

(٢) Heinicke, C. and Bales, R., «Developmental Trends in the Structure of Small Groups», Sociometry, Vol. 16, 1953, pp. 7-38.



تتفق - ضمنيا - في نقطة أخرى هي أن الاتصال الطاليق الذي لا يتخلله التسلسل الرئاسي يمكن أن يكون وسيلة لتطوير حلول جديدة للمشكلات التنظيمية .

وبرغم وضوح النتائج التي قدمتها هذه الدراسات ، نجد هناك اتجاها معارضا يذهب الى أن التسلسل الرئاسي يؤدي الى نتائج سلبية أهمها تدعيم العزلة وضعف التفاعل الاجتماعي بين ذوى الأوضاع الرئاسية المتباينة . ففي دراسة قام بها فيسن Wessen على أحد المستشفيات ، اتضح له أن التفاعل الاجتماعي السائد في المستشفى كان يتبع خطوط المكانة . فالأطباء يقيمون علاقاتهم وصلاتهم مع أطباء آخرين ، والمرضات يرتبطن بمرضات أخريات ، وما يقال عن هؤلاء يقال أيضا عن الفئات الأخرى العاملة بالمستشفى (١) . كذلك انتهى هارولد كيلي Kelley (٢) الى أن مشاعر الصداقة عبر حدود التسلسل الرئاسي كانت تقلشى حينما كان ذوى المكانات العليا يستشعرون القلق على أوضاعهم ، وحينما كانت فرص ذوى المكانات الدنيا في الحراك الصاعد فرصا ضئيلة نسبيا . ومفضلا عن ذلك أوضحت دراسات تجريبية أخرى أن التسلسل الرئاسي في التنظيم قد يقضى على روح المنافسة بين الأفراد ذوى المكانات المختلفة ، لأن ذوى المكانات العليا يحصلون بحكم أوضاعهم المهنية على رموز مكاناتهم وما يرتبط بها من هيبة واعتبار . ولقد كشف هورفيتز Hurwitz وزملاؤه عن جانب من هذه المشكلة حين ذكروا في دراسة لهما أن « مشاركة الأعضاء في مؤتمر الصحة العقلية كانت تتأثر بمقدار الهيبة المهنية التي يتمتع بها كل منهم » ، وأن سجلات الاتصال بين أعضاء المؤتمر قد كشفت عن أن ذوى الهيبة المهظية العليا كانوا يشاركون في المناقشات مشاركة فعالة جدا ، وأن ذوى الهيبة المهنية الدنيا كانوا يكتفون بتوجيه ملاحظات واستفسارات لذوى الهيبة المهنية العليا ، (٣) .

(١) Wessen, A., «Hospital Ideology and Communication between Ward Personnel», Hum. Rel., Vol. 10, 1957, pp. 173-188.

(٢) Kelley, H., «Communication in Experimentally Created Hierarchies», Hum. Rel., Vol. 4, 1951, pp. 39-56.

(٣) Hurwitz, J., et al., «Some Effects of Power on the Relations among Group Members», in Cartwright, D. and Zander, A., (eds.) Group Dynamics, Evanston, Ill. : Row, Peterson. 1953, pp. 483-492.

وباستطاعتنا أن نعزى الخلاف الذى نشب بين هؤلاء الدارسين حول وظيفة التسلسل الرئاسى فى التنظيم كأداة من أدوات الضبط الى عاملين أساسيين : الأول هو فهمهم الخاص بطبيعة التسلسل الرئاسى ، والثانى تصميم الدراسات التى تناولت وظيفة هذا التسلسل ، وهى دراسات كانت ضيقة النطاق الى أبعد حد ممكن ، ولا تسمح بأى حال من الأحوال بالوصول الى قضايا تكشف عن الدور الذى يمارسه التسلسل الرئاسى فى التنظيم .

ولقد فرض عليهم تصورهم الخاص لوظيفة التسلسل الرئاسى اغفال السياق التنظيمى الذى يمارس فيه هذا التسلسل وظيفته . هناك مثلاً تنظيمات تتطلب بطبيعتها تسلسلاً رئاسياً محدداً وواضحاً بحكم تعدد نشاطاتها وتنوعها ، وهناك تنظيمات أخرى لا تتطلب وجود هذا الشكل من التسلسل الرئاسى . بل أن أقسام وإدارات التنظيم الواحد قد تتطلب أشكالاً مختلفة من التسلسل الرئاسى تتلاءم مع طبيعة النشاط الذى تمارسه كل منها . ويترتب على ذلك قضية هامة هى أن التسلسل الرئاسى لا يشكل نفس الخطورة بالنسبة للتنظيمات المختلفة . واعتقد أن دراسات فاونس وولكر التى أشرنا إليها قبل قليل قد كشفت عن جانب من هذه الوظيفة . ففى ظل نظام خط الإنتاج - مثلاً - تقلص دور المشرف وتغيرت طبيعته ، ولم يعد يمارس وظيفته الإشرافية التقليدية . وبالمثل أوضح سمبسون فى دراسته التى أشرنا إليها أيضاً كيف أن الاتصال فى قسم الغزل كان اتصالاً أفقياً وليس رأسياً .

وتستطيع هذه الملاحظات أن تلقى كثيراً من الشكوك على الدراسات التجريبية التى أجريت على التسلسلات الرئاسية ، سواء تلك التى أكدت جوانبها الوظيفية أو تلك التى كشفت عن جوانبها السلبية . ولعل أقصى ما يمكن أن نذهب إليه هنا هو أن الشكل التقليدى للتسلسل الرئاسى قد طرأت عليه بعض التغيرات ، وأن المستقبل يخفى فى طياته تغيرات أخرى سوف تفرضها التكنولوجيا السريعة التى تشهدها التنظيمات الصناعية على وجه الخصوص ، وما يترتب على ذلك من استحداث أدوات ضبط تستطيع أن تتلاءم مع هذه التغيرات .

## ٢ - الأهداف والفعالية :

نعكس نظرية التنظيم اهتماما كبيرا بقضيتي الأهداف والفعالية في التنظيم . فلقد رأينا أن فيبر قد ضمن نموذجه المثالي للتنظيم عنصر توافر الأهداف الواضحة المحددة ، تلك الأهداف التي اعتقد أنها هي التي تحدد نسق القواعد والنلوائح التي تحكم عمليات التنظيم (١) . ورأينا أيضا أن بارسونز قد أشار إلى أن سعى التنظيم نحو تحقيق أهداف محددة هو أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى (٢) . أما جولدنر فقد ذهب إلى أبعد من ذلك حين قال : « من الممكن أن ننظر إلى التنظيم بوصفه أداة لتحقيق الأهداف المقررة للجماعة ، ثم ننظر بعد ذلك إلى بناء التنظيم ذاته بوصفه أداة صممت بطريقة عمدية لكي تضمن أفضل تحقيق ممكن لهذه الأهداف (٣) » . والملاحظ أن هؤلاء العلماء في تأكيدهم لفكرة وضوح الأهداف قد أثاروا قضية هامة مرتبطة بها هي الرشد ، ذاهبين إلى أن وضوح أهداف التنظيم يعبر عن أقصى درجات رشد التنظيم ، وأن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس في ضوء هذه الحدود ذلك لأن أهداف التنظيم تؤدي له وظائف متعددة ، إنها ترسم أبعاد المستقبل وتضع حدودا لنشاطه ، فضلا عن أنها تشكل مصدرا لشرعيته ومبررا لوجوده . وفي ضوء أهداف التنظيم يستطيع المرء أن يحكم على مدى نجاحه في أداء وظائفه ، وبعبارة أخرى أن يحكم على مدى فعاليته وكفايته .

وقبل أن أستطرد في تحليل التراث الامبيريقى في هذا الموضوع ، أجد من المفيد عقد مناقشة قصيرة لتوضيح بعض المشكلات المنهجية المتعلقة بقياس كل من الأهداف والفعالية . فهدف التنظيم كما يعرفه الدارسون عموما هو « مجموعة من الأمور المرغوب فيها ، والتي يحاول التنظيم تحقيقها (٤) » .

---

(١) Weber, M., Theory of ....., op. cit., p. 214.

(٢) Parsons, T., «Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. I, 1956, p. 63.

(٣) Gouldner, A., «Organizational Analysis», in Merton, R., et al., (eds.) Sociology Today, N.Y., 1959, p. 404.

(٤) Etzioni, A., Modern Organizations, op. cit., p. 6.



وحالما يحقق التنظيم هدفه يسعى الى تحقيق أهداف أبعد . لأن الهدف الأصلي أصبح جزءا منه . الهدف إذن ظرف لا يملكه التنظيم ، ولكنه يبحث عنه ويسعى اليه حتى يحقق وجوده ويضمن لنفسه البقاء والدوام . وتتشأ المشكلة المنهجية هنا اذا ما أردنا تحديد هذه الأهداف . هل هي تلك التي يتصورها المدير ؟ أم تلك التي يضعها أعضاء مجلس الإدارة ؟ أم تلك التي يتصورها غالبية الأعضاء ؟ أم هي تلك التي تعبر عنها لوائح التنظيم ؟ وتترتب على هذه المشكلة مشكلة أخرى هي اختلاف أهداف أعضاء التنظيم أنفسهم . فهدف المدير مثلا قد يكون الحصول على اعتمادات مالية جديدة ، بينما هدف الموظف الصغير الارتفاع في السلم المهني ، برغم أنهما يعتقدان أن هدف التنظيم هو تحقيق الربح مثلا . وباختصار قد تختلط الأهداف التنظيمية بالأهداف الشخصية ، فتزداد مشكلة التعرف على الأهداف صعوبة وعسرا .

أما مشكلات قياس الفعالية فتتخذ شكلا مختلفا الى حد ما ، ذلك لأن مفهوم الفعالية به مضمون قيمي يتعارض الى حد ما مع روح القياس ، فضلا عن أن ما يعد مقياسا لفعالية تنظيم قد لا يتلاءم مع تنظيم آخر . وهذا ما كشف عنه الدراسات الامبيريقية التي أجريت حول هذا الموضوع . فثروندايك Thorndike يشير في مؤلف له الى أن « علماء النفس الصناعى يستندون في قياسهم لنجاح التنظيم في أداء وظائفه الى أربعة محكات هي : حجم الانتاج ، وصافي الأرباح ، والنجاح في عقد الصفقات التجارية ، ثم القدرة على توسيع نطاق التنظيم والنهوض به (١) » ، بينما يستخدم Kahn بعض المحكات في قياس الفعالية مثل الروح المعنوية ، والغياب ، ورضاء الأعضاء (٢) . ولكننى اعتقد مع ذلك أن محك الانتاجية هو أفضل هذه المحكات وأقدرها تعبيرا عن فعالية التنظيم ، ذلك لأن الاعتماد على المحكات الأخرى يخلق مشكلات نظرية ومنهجية عديدة يتحتم حلها قبل الاعتماد عليها اعتمادا مطمئنا . ويبدو أن كان قد أدرك هذه المشكلة

---

(١) Thorndike, R., Personnel Selection : Test and Measurement Techniques, N.Y., 1949, p. 121.

(٢) Kahn, R. and Morse, N., «The Relationship of Productivity to Morale», Journal of Social Issues, Vol. 7, 1951, pp. 8-17.



فاقتراح بعض المحركات مثل مرونة التنظيم، والافادة من الطاقات الكامنة فيه (١) بيد أن الاعتماد على هذين المحكين يثير بدوره مشكلات نظرية ومنهجية أخرى . ولقد حاول جورجوبولوس Georgopoulos وتاننباوم Tannenbaum حل هذه المشكلات ، فاستعانوا في دراسة امبيريقية أجريها على تنظيم صناعي بثلاثة محركات هي : الانتاجية ، والمرونة التنظيمية كما يعبر عنها تكيف التنظيم مع التغيرات الداخلية التي تحدث فيه ، وأخيرا عدم وجود ضغوط داخلية في التنظيم أو صراعات بين جماعاته . ويوضح الباحثان أهمية هذه المحركات الثلاث بقولهما : « من الواضح أن هذه المحركات الثلاثة ترتبط بكل من وسائل التنظيم وغاياته . فالمحرك الأول يرتبط بحركة التنظيم نحو أهدافه ، بينما يرتبط المحرك الآخران بمتطلبات بقاء التنظيم في مواجهة كل الضغوط الداخلية والخارجية (٢) ، » .

وعلى الرغم من الاهتمام النظري بقضيتي الأهداف والفعالية ، إلا أن البحث الامبيريقى الذى تناول هاتين القضيتين لايتوازى مع هذا الاهتمام النظرى . فأغلب الدراسات التى أجريت فى هذا المجال تناولت بشكل عام قضية وضوح أهداف التنظيم باعتبارها أبرز القضايا المعبرة عن رشد التنظيم . من ذلك مثلا ما أشار اليه كلارك Clark من أن التنظيمات تختلف اختلافا ملحوظا فيما يتعلق بتحديد أهدافها ، بحيث نجد تنظيمات ذات أهداف بالغة الوضوح ، وتنظيمات أخرى تتسم بأهداف غير محددة وغير مستقرة (٤) . وتقترب وجهة نظر كلارك هذه من وجهة نظر مارش March وسيمون Simon اللذان ذهبا الى أن التنظيمات تختلف فيما أطلقا عليه « باجرائية الأهداف » ، وهو مصطلح استخدمناه للإشارة الى مدى وجود اتفاق حول

---

Ibid., p. 16.

(١)

Georgopoulos, B. and Tannenbaum, «A Study of Organizational Effectiveness», Am. Sociol. Rev., Vol. 22, 1957, pp. 534-549.

Ibid., p. 536.

(٢)

Clark, B., «Organizational Adaptation and Precarious Values», Am. Social Rev. ; Vol. 21, 1956, pp. 327-336.

(٤)

المحكات التي تحدّد درجة اسهام نشاطات معينة في تحقيق أهداف التنظيم (١) ولقد حاول طومبسون Thompson وبييتس Bates (٢) اختبار وجهة نظر سيمون هذه في دراسة مقارنة لعدد من التنظيمات (٣) ، وانتهيا إلى القول بأن الأهداف العامة للتنظيمات موضوع الدراسة كانت تتخذ شكل صياغة عامة تحدد مجال نشاط التنظيمات ، بحيث يستطيع المشاهد الخارجي أن يلاحظ اختلافات واسعة في تفسير هذه الأهداف . ولقد انتهى فيسن Wessen (٤) في دراسة التي أشرنا إليها قبل قليل إلى نتائج قريبة من نتائج طومبسون وبييتس . فعندما حاول دراسة مدى اتفاق العاملين بالمستشفى حول أهداف هذه المستشفى ، طلب إلى ٧٥ شخصا أن يرتبوا الأهداف الأساسية للمستشفى في قائمة . وعندما فحص هذه القوائم اتضح له عدم وجود اتفاق واضح بين هؤلاء الأشخاص حول أهداف المستشفى .

ولقد حاول بعض الدارسين توسيع نطاق الاهتمام بأهداف التنظيم وربطوها ببعض الخصائص التنظيمية . فلقد أوضح سمبسون Simpson وجولي Gulley في دراسة مقارنة لهما على ٢١١ هيئة طوعية أمريكية أن التنظيمات التي كانت تسير وفق أهداف محددة وواضحة كانت تتميز عموماً بوجود مركزية في نظام السلطة ، وعدم اهتمام واضح يذوق قنوات اتصال داخلي محددة (٥) . كذلك انتهى سميت Smith وتاننباوم Tannenbaum (٦)

(١) March, J and Simon., H, Organizations, N.Y. ; 1958, pp. 156-194.

(٢) Thompson, J. and Bates, F., «Technology, Organization and Administration», Admin. Sci. Q. ; Vol. 2, 1957, pp. 325-343.

(٣) قارن الباحثان في هذه الدراسة بين أربعة أنماط من التنظيمات هي : الجامعات والمستشفيات ، والمصانع ، والمؤسسات التجارية .

(٤) Wessen, A., «Hospital Ideology and .....», op. cit.

(٥) Simson, R. and Gulley, W., «Goals, Environment Pressures and Organizational Characteristics, Am. Social . Rev., Vol. 2٤, 1962, pp. 344-351.

(٦) Smith, C. and Tannenbaum, A., «Organizational Control Structure : A Comparative Analysis», in Tannenbaum, A., Control in Organizations ; N.Y. ; 1968, pp. 73-89.

في دراسة مقارنة لهما الى نتائج تشبه في مضمونها نتائج سمبسون وجولي ، وان كان الأولان قد ضيقا من نطاق دراستهما حينما ربطا بين نمط الضبط السائد في التنظيم والفعالية كما تتبدى في تحقيق الأهداف . ولعل أهم ما كشفت عنه هذه الدراسة هو أن الضبط الضروري الذي كان يمارسه كل من القادة والأعضاء قد أدى الى أفضل تحقيق لأهداف التنظيم (١) ، ذلك لأن التنظيمات - كما يقول الباحثان - قد تمكنت من خلال هذا الضبط بث الدافعية بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية وضمان ولائهم للتنظيم باشتراكهم في صنع القرارات .

ولانستطيع أن نغفل في هذا المجال مناقشة هيربرت سيمون Simon لمسألة تحقيق أهداف التنظيم . وبالرغم من أن هذه المناقشة تعد مناقشة نظرية تأثر فيها سيمون الى حد كبير بكثير من أفكار شستربارنارد Barnard إلا أنها تتضمن محتوى إمبريقي لا يمكن إغفاله . ولقد عالج سيمون هذه المسألة في ضوء فكرة الترشيح ، التي دفعته الى القول بأن « القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم (٢) » ، وأن تقويم أهداف التنظيم وفعاليتها يمكن أن يتم في ضوء قياس مدى تحقيق التنظيم لأهدافه . ويؤسس سيمون على ذلك قضية أخرى هي أن ترشيح السلوك يعتمد على وجود ما أطلق عليه « بسلسلة الوسائل والغايات Means-ends chain التي بمقتضاها يمكن النظر الى قرار معين بوصفه وسيلة لتحقيق غاية معينة ، تلك الغاية التي ما تلبث أن تصبح وسيلة لغاية أخرى أبعد (٣) » ومن الواضح أن سيمون قد ربط مسألة تحقيق الأهداف والفعالية بفكرة الترشيح ، لذلك نجده يذهب الى أن التنظيمات تحقق رشدًا حينما تنظر الى الأهداف التي تحكم سلوك كل فرد أو وحدة في التنظيم ، بوصفها وسائل لتحقيق أهداف تنظيمية أوسع

---

(١) Etzioni, A., Two Approaches to Organizational Analysis : A Critique and a Suggestion», Admin. Sci. Q., Vol. 5, 1960, pp. 257-278.

(٢) Simon, H., Administrative Behavior, op. cit., p. 102.

(٣) Ibid., p. 62.

والكبر (١) . وهذا بطبيعة الحال يعبر عن مفهوم) سيمون لتسلسل الأهداف  
الذى على أساسه نظر الى كل مستوى رئاسى اعنى هدفا للمستوى الرئاسى  
الأعلى منه (٢) .

وبرغم ما أسهمت به الدراسات السابقة من فهم لأبعاد مشكلتي الأهداف  
والفعالية في التنظيم ، إلا أنها لا تزال أبعد عن أن تقدم فهما شاملا لهاتين  
المشكلتين الهامتين . واعتقد أن السبب الرئيسى في ذلك هو اكتفاء هذه  
الدراسات بقياس فعالية التنظيم قياسا كميا خالصا بحيث جاء خاليا من أية  
إشارة لعلاقة هذه الفعالية بالسياق التنظيمى . ولقد عاون هذه الدراسات  
على ذلك تبنيها للقضية التى مؤداها ، أن مقارنة الوضع الحالى للتنظيمات  
بالمثاليات التى تطمح الى تحقيقها تستطيع في النهاية أن تعكس فعالية  
التنظيم وكفاءته . ومن الواضح أن تبني هذه القضية لن يفيد النظرية  
السوسيولوجية في التنظيم بقدر ما يفيد ذوى الاتجاهات الادارية . وباستطاعة  
الدارسين سد هذه الثغرة اذا ما تمكنوا من ربط درجات فعالية التنظيم بالأبعاد  
التنظيمية المختلفة ، ثم عقد مقارنات مختلفة بين التنظيمات في هذا المجال ،  
وهذا مطلب لا تستطيع نظرية التنظيم ان تتخطى عنه اذا ما أرادت النمو  
والاكتمال .

### ٣ - التغير البنائى في التنظيم :

نختتم مناقشتنا للأبعاد البنائية في التنظيم بمعالجة امبيريقية مركزه  
للتغير الذى قد يصيب هذه الأبعاد . وقبل أن ننقل الى هذه المناقشة يتعين توضيح  
الاتجاه العام الذى يميز الدراسات الامبيريقية التى تناولت هذا الموضوع .  
لقد وجدت هذه الدراسات في نموذج فيبر في التنظيم مصدرا لالهامها فى

---

(١) ويلاحظ أن سيمون لم ينكر هنا احتمال حدوث صراع بين الأفراد  
نتيجة لرغبتهم في توسيع نطاق تخصصاتهم ومسئولياتهم ، وإن كان قد  
عالج هذه النقطة في مؤلف آخر . انظر .

March, J. and Simon, H., Organisations, op. cit., pp. 151-154.  
op. cit., p. 63.

(٢)



دراسة عناصر التنظيم البيروقراطي ، ولكنها مع ذلك وجدت قاصرا عن تقديم صورة لجانب هام في التنظيم هو التغير . ولقد زعمت هذه الدراسات ان الكشف عن هذا الجانب يكمل صورة التنظيم التي لم يقدم فيبر سوى جانبا واحدا منها ، فضلا عن أن فهم التغير البنائي في التنظيم يمكن أن يعكس بطبيعة الحال كثيرا من الظواهر والمشكلات التنظيمية .

ولقد قدم أيزنشتات Eisenstadt في هذا المجال محاولة نظرية مناضجة لفهم الظروف التي تؤدي الى احداث تغيرات بنائية في التنظيم ، وان كان قد فسر في ضوء هذه الظروف نشأة التنظيمات ونموها (١) . واستنادا الى شواهد امبيريقية عديدة ذهب ايزنشتات الى أن هناك عددا من العوامل تسهم في نمو التنظيمات أهمها : وجود تباين شديد في الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، واعتماد المجتمع على المعايير الموضوعية التي لا تسمح بتدخل كبير للاعتبارات الشخصية ، ثم نمو جماعات متخصصة تخصصها وظيفيا ما تلبث أن تحقق وجودا مستقرا حتى تسعى الى الاستقلال فتكافح من اجل ضمان أكبر قدر ممكن من العناصر النظامية .

وحيثما يظهر التنظيم (٢) حيز الوجود ، يسعى الى تبني الخصائص البنائية الرشيدة (٢) التي تحقق له مزيدا من الكفاية والفعالية ، ولكنه لا يفلت في هذا المجال من تأثير المجتمع المحيط به ، وبذلك يصبح نمو هذه الخصائص أمرا متوقفا الى حد كبير على نمط التوازن الذي ينشأ بين التنظيم وبيئته ، وهو التوازن الذي ينجم عنه ثلاث نتائج هامة تحدد مصير التنظيم ومستقبله . الأولى استقلاله وتميزه من خلال تفرد بخصائص بنائية تميزه عن التنظيمات الأخرى ، والثانية نمو عناصره البنائية مما يمنحه طابعا

---

Eisenstadt, S., «Bureaucracy, Bureaucratization and De-bureaucratization», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organizations, op. cit., pp. 268-277.

(٢) ويقصد « ايزنشتات » بهذه الخصائص تلك التي حددها فيبر ، وان كان قد أكد بصفة خاصة في هذا السياق التخصص ، والرشد ، وسيادة القواعد ، وتحقيق الأهداف والفعالية .

نظامنا يكسبه مزيدا من القوة والتسرعية . . . وبالتالي دويان العباسـ  
البيروقراطية (١) debureaucratization كما ينبغي في تحول الأهداف  
العامّة للتنظيم إلى أهداف فرعية خاصة تتبناها جماعته الفرعية (٢) .

على أن معالجة أيزنشتات التالية للتغير البنائي في التنظيم لم تتضمن  
لسوء الحظ شيئا جديدا . ففي معرض مناقشته لمتغيرات الهامة في التنظيم  
أوضح أن هناك ثلاثة محاور يتعين الاهتمام بها عند دراسة العناصر البنائية  
هي : طبيعة الأهداف الأساسية للتنظيم ، ثم موقف هذه الأهداف من المجتمع  
بصفة عامة ، وأخيرا مدى اعتماد التنظيم على قوى خارجية . ولو تأملنا هذه  
المحاور لاحظنا أنها لاتعدو أن تكون تلفيقا غير مكتمل لعدد من الملاحظات  
التي سبق أن أبدأها بارسونز وسلزنيك وجولدر ، وإن كان أيزنشتات قد  
وثق هذه الملاحظات ببعض البيانات التاريخية .

ونستطيع أن نلمس خلال العقدين الأخيرين اتجاها كميّا يحاول  
دراسة نمو التنظيم ، وعلى الأخص نمو جهازه الإداري . فكينيث بولدينج  
Boulding يطور مبدأ تنظيميا أطلق عليه « التغير غير المتناسب » ، وهو  
مبدأ يشير بصفة عامة إلى عدم تناسب نمو القطاعات المختلفة في التنظيم .  
ولقد طور باركنسون Parkinson مبدأ بولدينج وقدم وجهة نظر خاصة  
مؤدأها ، أنه كلما قل العمل في تنظيم معين ، عظمت الزيادة في جهازه الإداري .  
وفي فترة لاحقة حاول ماسون هير Haire التحقق من وجهة نظر باركنسون ،  
فقدم تحليلا احصائيا للنمو الذي شهدته أربعة تنظيمات صناعية ، وانتهى  
إلى أن وجهة نظر باركنسون لا تخلو من تضليل وتعسف (٣) ، ذلك لأن النمو  
الذي كشف عنه ماسون هير كان راجعا إلى التغيرات التكنولوجية التي طرأت  
على التنظيمات الأربع التي درسها .

---

(١) Ibid., p. 271.

(٢) Katz, E. and Eisenstadt, «Some Sociological Observations on the Reprere of Israeli Organizations to New Immigrants», Admin. Sci. Q., Vol. 5, 1960, pp. 113-123.

(٣) Haire, M., «Biological Models and Emperecal Histories of the Growth of Organizations», in Haire, M., (ed.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959, pp. 292-293.

وبغض النظر عن صحة أو خطأ ما ذهب إليه كل من باركنسون وماسون مير ، فإن هناك انطباعاً شائعاً مؤداه ، أن التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد باستمرار تضخماً ملحوظاً في أجهزتها الإدارية ، وزيادة مستمرة في عدد الذين لا يعملون في القطاعات الانتاجية بصفة عامة . وبرغم شيوع هذا الانطباع وقوته ، إلا أن الشواهد الامبيريقية لا تؤيد هذا الانطباع ولا تدعمه . فلقد قدم رينهارد بندكس Bendix تحليلاً احصائياً تاريخياً للنمو التنظيمي في الصناعات الألمانية فيما بين سنتي ١٩٠٧ و ١٩٣٣ ، وانتهى الى وجود علاقة عكسية بين حجم التنظيم ككل وحجم جهازه الإداري . ومن النتائج الهامة التي كشف عنها أن نسبة الإداريين في المصانع التي يعمل بها أكثر من ألف عامل وموظف أقل من نسبة الإداريين في المصانع التي يعمل بها فيما بين ٥١ عاملاً و ٢٠٠ عاملاً (١) . كذلك انتهى بيكر Becker ودافيز Davis بعد إجراء دراسة مقارنة على عدد من التنظيمات الصناعية الى نتائج تؤيد ما ذهب اليه بندكس وتعارض الانطباع الشائع ، ذلك انهما لم يتوصلا الى وجود علاقة مرجبة بين حجم التنظيم ككل ونسبة الموظفين الإداريين فيه ، وهذا ما أكدته أيضاً سيمور ميدان Melman في دراسة مقارنة أيضاً (٢) ، وإن كان قد حسم هذا الموضوع حينما أكد وجود علاقة عكسية بين حجم التنظيم ونسبة الجهاز الإداري .

بيد أن التراث الامبيريقى لا يعدم تأييداً لهذا الانطباع ، وإن كان تأييده له لا يزال يتأرجح بين القوة والضعف (٣) . فتيودور كابلاو Caplow

(١) Bendix, R., Work and Authority ... op. cit., p. 22. Table 7.

(٢) op. cit. p. 294.

(٣) ويستند هذا التراث الامبيريقى الى بعض القضايا النظرية التي تضمنتها أعمال بعض من رواد علم الاجتماع أمثال دوركايم وسبنسر وزيمل . فلقد أوضح الأول في دراسته عن تقسيم العمل أن زيادة كثافة سكان المجتمع تؤدي إلى زيادة في درجة تعقد أشكال التنظيم ، بينما أوضح الأخير أن الزيادة في الحجم تؤدي بالضرورة إلى تعقد عملية الاتصال . ويمكننا أن نجد معالجة نظرية قصيرة وممتعة لتأثير الدراسات الحديثة بأعمال هؤلاء الرواد في: Caplow, T., «Organizational size», Admin. Sci. Q., Vol. I, 1957, pp. 484-805.

يذهب في مقال له الى ان حجم التنظيم يرتبط بالتعدد الوظيفي ، وان نمو حجم التنظيم لابد وان يعكس نموا مصاحبا في جهازه الاداري (١) . كما كشف تيرين Terrien وميلز Mills في دراسة مقارنة لعدد من التنظيمات التعليمية الامريكية عن وجود علاقة بين حجم الجهاز الاداري والحجم الكلي للتنظيم ، فكلما زاد حجم التنظيم زاد حجم جهازه الاداري (٢) .

ومن اوضح وأمتع الدراسات الامبيريقية التي تناولت هذا الموضوع تلك التي قام بها تيودور أندرسون Anderson وسيمور فاركوف Warkov (٣) . فلقد حاولا التحقيق من مدى صدق الانطباع الشائع المتعلق بنمو حجم الجهاز الاداري في التنظيمات الكبيرة الحجم ، كما حاولا حسم قضايا أخرى أثارتها بعض الدراسات ، وأجريا لهذا الغرض تحليلا مقارنا لحوالي خمسين مستشفى تتوافر فيها جميعا الخصائص البنائية والتنظيمية التي حددها فيبر (٤) . ولقد كشف هذا التحليل عن نتائج تكاد تناقض النتائج التي توصل اليها من قبل تيرين وميلز ، وتكاد تدحض التصور الشائع لدى علماء الاجتماع الذين يشيرون باستمرار الى وجود علاقة موجبة بين نمو حجم التنظيم ونمو جهازه الاداري .

---

Ibid., pp. 484-490.

(١)

Terrien, F. and and Mills «The Effect of Changing size upon the Internal Structure of an Organization», Am. Social. Vol. 29, 1955, pp. 11-13.

Anderson, T. and Warkov, «Organizational Size and Functional Complexity : A study of Administration in Hospitals», Am. Social Rev. Vol. 26, 1961, pp. 23-28.

(٣)

(٤) بيد أن الباحثين قد درسوا مسألتي حجم التنظيم ككل والتعدد الوظيفي بوصفهما متغيرين مستقلين ، بينما درسوا حجم الجهاز الاداري بوصفه متغيرا تابعا . وعندما حاولا قياس التعدد الوظيفي استعانا بثلاثة محكات أساسية مشتقة من دراسة ستانلي أودي هي : عدد المهام المنجزة ، والحد الأقصى للعمليات المتخصصة التي تنجز في وقت واحد ، وأخيرا مدى اعتماد التنظيم على الجهود المشتركة .

Ibid., p. 25.



وبرغم الحبكة المنهجية التي اتسمت بها دراستا تيرين وميلز وأندرسون وفاركوف ، والتي زعموا على أساسها وجود علاقة من نوع معين بين نمو حجم التنظيم ونمو الجهاز الإداري ، إلا أن النظرة المتاملة لنتائج هاتين الدراستين تكشف عن اختلاف واضح في نظرتيها لمفهوم « الجهاز الإداري » ، فدراسة تيرين وميلز وسعت من نطاق ، بينما ضيقت دراسة أندرسون وفاركوف من معناه . ومن ثم لنا أن نتوقع بعد ذلك فروقا هامة في النتائج ، طالما أن المفهوم الواحد لم يستخدم بطريقة واحدة . وإذا ما أضفنا إلى ذلك طبيعة التنظيمات (١) التي تناولتها هاتان الدراستان ، استقطعا أن نضع أيدينا على عامل آخر أسهم في حدوث اختلاف نتائج الدراستين .

وفضلا عن ذلك كله توصل ميلمان Melman في تحليل آخر له إلى نتائج تؤيد ما ذهب إليه تيرين وميلز وتدعم أيضا الانطباع الشائع . فلقد أوضح أن الزيادة التي طرأت على الأجهزة الإدارية للتنظيمات الصناعية في المملكة المتحدة والولايات المتحدة فيما بين سنتي ١٩٠٠ و ١٩٥٠ ، كانت زيادة متسقة إلى حد ما مع الزيادة في عدد عمال الإنتاج (٢) . بيد أن ميلمان أوضح بعد ذلك أنه برغم هذا الاتساق في النمو ، إلا أن النمو الذي طرأ على الجهاز الإداري للتنظيمات لم يكن مرتبطاً ارتباطاً إيجابياً بزيادة الإنتاجية ككل ، بل أنه أدى إلى انخفاضها في بعض الأحيان .

### ثالثا : ديناميات التنظيم

لا تعكس الدراسات والبحوث السابقة - باستثناءات ضئيلة - سوى الجانب الاستاتيكي في التنظيم الذي تعبر عنه العناصر البنائية حينما تكون في حالة ثبات أو في حالة توازن متحرك على أقصى تقدير . والواقع أن الاعتماد على نتائج هذه الدراسات وحدها لا يمكننا من الحكم على أبعاد التنظيم

---

(١) ذلك لأن دراسة أندرسون تناولت تنظيمات صحية ( مستشفيات ) ،

بينما تناولت دراسة تيرين تنظيمات تربوية ( مدارس ) .

(٢) Melman, S., Dynamic Factors in Industrial Productivity, Oxford, England, 1956, pp. 132-140.

كما تمارس وجودها بالفعل ، اذ ان ذلك معناه اغفال المظاهر الدينامية في التنظيم ، وهي جوانب لا تقل خطورة وأهمية عن أبعاده البنائية . وبرغم أهمية المظاهر الدينامية في التنظيم وخطورة الدور الذي تلعبه فيه ، الا أنها لم تنل سوى اهتمام ضئيل من جانب علماء التنظيم ، ذلك لأن اهتمام هؤلاء العلماء - كما أوضحنا في مواضع سابقة - كان منصبا على كل ما يمكن ان يسهم في تحقيق توازن التنظيم وتكامله بما في ذلك قوى هامة مثل الصراع والتغير . وكنتيجة لذلك كله ، قلت الحاجة التي دراسة ديناميات التنظيم ، مما أدى الى عواقب وخيمة انعكست على النظرية الحديثة في التنظيم . ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الموقف على طريقة معالجتنا للدراسات الامبيريقية التي اهتمت بدراسة المظاهر الدينامية في التنظيم . لذلك سوف نضطر الى معاودة فحص بعض الدراسات التي أشرنا اليها من قبل علنا نجد فيها ما يخدم أغراضنا هنا ، على أن نكمل معالجتنا بدراسة هذه المظاهر بنتائج بعض الدراسات الحديثة التي أدركت قصور الدراسات السابقة عليها، فتناولت ديناميات التنظيم بشيء من الاهتمام والتخصيص ، ساعية الى تحديد مصادر الاستقرار وإمكانيات التغير في التنظيم في وقت واحد .

ومن أقدم وأهم الدراسات التي اهتمت بالكشف عن ديناميات التنظيم وميكانيزماته دراسة فيليب سلزنيك Selznick . عن منظمة التنس فالى (١) . فلقد أوضح سلزنيك - كما ذكرنا - أن قادة المنظمة اضطروا الى تبني استراتيجية دفاعية ، تمثلت في استقطاب القوى الخارجية المعارضة لها ، وأن هذه الاستراتيجية قد ظهرت الى حيز الوجود حينما تساءل أفراد المجتمع عن مدى شرعية أفعال وقرارات المنظمة (٢) .

بيد أن بيرنز Burns وستولكر Stalker (٣) قد كشفوا عن مظهر

(١) Selznick, P., TVA and ...., op. cit.

(٢) ولقد كشف سلزنيك بعض الاساليب والحيل التي كانت تلجأ اليها المنظمة ، فحينما كانت تواجه ضغوطا وهجوما من بعض الافراد كانت تضطر الى استقطابهم سرا عن طريق منحهم مكافآت معينة واغرائهم بالمشاركة في رسم سياسة المنظمة .

(٣) Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation,

London, Tavistock, 1961.

دينامي آخر يختلف عن ذلك الذي كشف عنه سلزنيك . فلقد توصلنا بعد إجراء دراسة امبيريقية مقارنة على عدد من التنظيمات الصناعية أن مشكلة قادة هذه التنظيمات لم تكن مواجهة القوى المعارضة في المجتمع كما هو الحال في دراسة سلزنيك ، بل مقارنة التغيرات التي نشأت خارج نطاق تنظيماتهم . فلقد حدث أن انشأت الحكومة فرقا للبحوث تابعة لها للعمل في هذه التنظيمات، وما أن بدأت هذه الفرق في أداء مهامها حتى لقيت استجابة سلبية من جانب قادة هذه التنظيمات ، ظهرت على وجه الخصوص فيما سعى إليه هؤلاء القادة من عزل هذه الفرق عزلا اداريا وجغرافيا عن التنظيمات التي تعمل فيها . ولقد عزي الباحثان ظهور هذه الاستجابة الى احساس القادة بتهديد نفوذهم وسلطاتهم التقليدية نتيجة لتغلغل فرق البحوث في التنظيمات ، ثم قدما بعد ذلك تفسيراً شاملاً للظاهرة عن طريق ربطها بطبيعة البناء السياسي في هذه التنظيمات . فالقادة يتمتعون بقدر كبير من القوة ويستأثرون بأوفر نصيب من السلطة ، ومن الطبيعي انهم سيتخذون موقفا عدائيا ضد أية محاولة تسعى الى النيل من قوتهم وسلطتهم .

ومن منظور مختلف الى حد ما درس ميكانيك Mechanic (١) . الظاهرة التي درسها بيرنز وستولكر ، ولكنه قصر دراسته على التأثير الذي يمارسه الأفراد العاديون في التنظيمات (٢) . فلقد أوضح أنه برغم افتقاد هؤلاء الأعضاء للقوة والسلطة التي يتمتع بها قادة التنظيمات ، إلا أنهم ( أي الأعضاء ) قد يمارسون تأثيرا ملحوظا على التنظيمات التي يعملون بها بسبب المامهم الدائم بالمعلومات والبيانات التي هي أساس الضبط الذي يمارسه الرؤساء . فالموظفون القدامى تكون لديهم عادة معلومات وبيانات قد لا يستطيع الرؤساء الحصول عليها خلال ادارتهم للتنظيم . وقد أوضح جالبريث Galbraith بعدا آخر لهذا الميكانيزم ، فذكر أن طبيعة التنظيم تجعل من المستحيل على قادته الاطلاع بكل المعلومات والبيانات التي على أساسها.

---

(١) Mechanic, D., «Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 7, 1962, pp. 349-364

(٢) مثل العمال وصغار الموظفين .

يصدرون قراراتهم ، لذلك يضطرون الى تفويض مرعوسيههم بعض السلطات .  
مما يعنى تنازلا أو تخليا عن جانب من قوتهم ونفوذهم ، وهذا موقف يشجع  
بطبيعة الحال على ظهور استراتيجيات جديدة تمكن هؤلاء المرعوسين من  
تفسير القواعد وتطبيقها (١) .

ولو تأملنا دراسات هاوثرن (٢) ، لاحظنا وجود استراتيجية دفاعية  
تشبه في شكلها العام الاستراتيجية التي أشار اليها ميكانيك ، ولكنها تختلف  
عنها في المضمون . فلقد لاحظ روثلسبيرجر Roethlisberger ووليام ديكسون  
- أن العمال كانوا يحسدون من انتاجهم لأنهم قدركوا أن  
إخخال الإدارة لنظام الحوافز لم يكن سوى هجوم مخطط من جانب الإدارة  
على أمن جماعات العمل ، مما دفع العمال الى تبني قواعد غير رسمية تؤكد  
نكرة تضامن الجماعة . وما لبثت هذه القواعد أن ازدادت قوة ورسوخا ،  
لأن رغبة العمال حينئذ في إقامة جماعات أواية كانت أقوى من رغبتهم في  
الحصول على مكافآت مالية . وفي حدود هذه النتائج نستطيع أن نكشف  
الاستراتيجية الدفاعية التي تبناها العمال والتي عكست في مرحلة لاحقة من  
دراسة هاوثرن رغبة العمال في تحقيق الامان المهني .

وهناك محاولات حديثة نسبيا سعت الى تفسير الاستراتيجيات التي  
تظهر في التنظيم من خلال دراسة طبيعة التفاعل السائد فيه . فلقد اهتم توم  
ليبتون (٣) Lupton بتحليل تصورات الجماعة عن أهدافها ، والاسباب  
التي تستخدمها في فرض توقعاتها على الآخرين ، والعوامل التي تؤثر على  
مدى نجاحها في تدعيم استراتيجيتها ، وأجرى لهذا الغرض دراسة مقارنة  
حلل فيها نمط التفاعل السائد في مصنعين ، أحدهما يعمل بصناعة الملابس ،  
والآخر بصناعة المعدات الكهربائية . ولقد أوضح ليبتون أن المصنع الاول  
قد شهد روحا فردية واضحة بين العمال ، بينما ساد الثاني احساس قوى  
بالتماسك والتضامن . ولكي يفسر الباحث هذا الموقف لجأ الى دراسة مشكلة

---

(١) Galbraith, J., The Affluent Society, Boston : Houghton Mifflin, 1958.

(٢) Roethlisberger, F., and Dickson, W., Management and the Worker. Harvard : 1939.

(٣) Lupton, T., On the Shop Floor, Oxford : Pergamon, 1963.



أساسية في المصنعين هي محاولة العمال تقييد الانتاج في مواقف معينة وعدم تقييده في مواقف أخرى ، حتى يتمكن بعد ذلك من تفسير نشأة المواقف المختلفة التي يتخذها العمال نحو العمل في كلا المصنعين . ولقد اتضح له بعد ذلك ان طبيعة العمل في المصنعين كانت سببا في ظهور هذه المواقف . فنظام الانتاج القائم في المصنع الاول لم يطور معايير معينة للانتاج ، لأنه كان قائما على نظام العمل بالقطعة ، مما عمق الاحساس بالمنافسة وخلق الشعور بالغيرة بين العمال . ولعل هذه النتيجة هي التي دفعت ليبتون الى التوصل الى النتيجة التي مؤداها ان هذا المصنع يتسم بالفردية . أما المصنع الثاني فقد شجع على ظهور معايير معينة للانتاج (١) . أدت بدورها الى خلق احساس بالاخلاص والولاء ، فضلا عن ان العمل كان يؤدي بطريقة جماعية ، بحيث كان لدى العامل الحرية الكاملة في اختيار من سيعملون معه . وبالرغم من نجاح ليبتون في رسم صورة واضحة وحقيقية لطبيعة التفاعل السائد في هذين المصنعين الا انه لم يكشف بنفس الوضوح والحقة عن رد فعل الادارة في كلا المصنعين ازاء أفعال العمال واتجاهاتهم ، وهو ما كان يسعى الى تفسيره كما أوضحنا . كما ان تفسيره لأفعال العمال واتجاهاتهم جاء خاليا من أية اشارة لدور العوامل البيئية ، وذلك إذا ما استثنينا اشاراته العامة للعوامل الاقتصادية .

ولقد حاولت شيلا كونسون (٢) Cunnison في فترة لاحقة لاستكمال ما افترضته دراسة ليبتون ، فاهتمت بشكل مباشر بدراسة الطريقة التي تؤثر بها المعايير والتوقعات التي يأتى بها الافراد الى عملهم على أنماط التفاعل داخل التنظيم ، واجرت لهذا الغرض دراسة متعمقة على التنظيم الاجتماعى في مصنع بريطانى لصنع الملابس . وعندما حاولت كونسون تفسير النتائج التي توصلت اليها ، نددت بالمحاولات التي تقصر تفسير التفاعل الاجتماعى في التنظيم على عوامل تنظيمية خالصة ، ثم طالبت بضرورة تفسير هذا

---

(١) بالرغم من ان نظام الانتاج في المصنع الثانى كان بالقطعة ايضا .

(٢) Cunnison, S., Wages and Work Allocation, London : Tavistock, 1966.

التفاعل في ضوء البيئات التي يأتي منها أعضاء التنظيم (١) . ذلك لأن العمليات الاجتماعية التي تحدث في مواقف العمل لا تنفصل بأي حال من الأحوال عن الظروف البيئية (٢) .

ويبدو أن وجهة نظر كونسون لقيت ترحيبا شديدا من جانب جولد ثورب Goldthorpe الذي أجرى دراسة تناول فيها مدى ارتباط عمال خط تجميع السيارات بالتنظيم الذي يعملون فيه . ولعل أهم ما قدمه جولد ثورب في دراسته هو تفسير مواقف واتجاهات العمال في ضوء سياق مجتمعي واسع . فلم يفسر هذه المواقف والاتجاهات في ضوء طبيعة التكنولوجيا السائدة كما فعل تشارلز ووكر Walker وروبرت جيسست Guest ، بل لجأ إلى العوامل التي تؤثر على المعاني التي يخلعها العمال على عملهم ، تلك المعاني التي تجد جذورها في البيئة الجغرافية التي نشأ فيها العامل (٣) . ومن الانصاف أن نشير هنا إلى أن جولد ثورب قد تأثر في دراسته هذه بدارسة أخرى كانت اليزابيث بوت Bott قد أجرتها قبل أن يجري دراسته بعامين تقريبا (٤) . وعندما أجرت بوت دراستها أقامت تفرقة بين نظرتين للمجتمع ، الأولى مستندة إلى ما أطلقت عليه « نموذج القوة » ، والثانية

---

(١) واستشهدت كونسون بما ذهبت إليه عندما فسرت نموذجا من الشخصية أطلقت عليه الشخصية «الفردية المكافحة» militant individuaeistic فلا يمكن تفسير هذه الشخصية إلا بالرجوع إلى البيئة التي صقلتها . Ibid., p. 268.

(٢) تشبه دراسة كونسون - من بعض الوجوه - دراسة جولدنر عن مصنع الجبس الأمريكي التي أشرنا إليها في موضع سابق . فلقد أوضحت دراسة جولدنر أن نمط التفاعل السائد في التنظيم لا يمكن فهمه إلا إذا وضع في إطار الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع .

(٣) Goldthorpe, J., «Attitudes and Behavior of Car-Assembly Workers : A Deviant Case and a Theoretical Critique», Br. J. Social., Vol. 17, 1966, pp. 227-244.

Bott, E., Family and Social Network, London : Tavistock 1964.

مستندة الى « نموذج الهيبة » . وطبقا للنموذج الاول ( القوة ) ينقسم المجتمع الى جماعتين متصارعتين لكل منها مصالح تتعارض مع مصالح أخرى . ويتعين على الجماعة التي لا ينتهى هذا الصراع لمصلحتها ، أن تجمع قواها وتحشد امكانياتها لكي تحصل على أقصى قدر من المنفعة عند اجراء المساومة . أما نموذج الهيبة فيفترض أن المجتمع يمثل سلسلة من الحلقات المتماسكة . تعبر عموما عن سلسلة من المكانات الاجتماعية المتلاصقة ، يستطيع القادرون الارتفاع عبرها والوصول الى اقصاها اذا ما كانوا على درجة عالية من الكفاءة والفتنة . ولو تأملنا هذه التفرقة وجدناها لا تخلو من تعسف ، ذلك لأن الشخص قد يتبنى النظرتين أو النموذجين في وقت واحد ، في الوقت الذي قد يتبنى فيه أشخاص مختلفون نظرة واحدة أو نموذج واحد . ولا يشفع لبوت هنا ما ذهب اليه من أن العمال اليدويين الذين درستهم قد عبروا عن نظرة ثنائية تضمنت كلا النموذجين .

وبرغم ما تنطوي عليه وجهة نظر بوت من تعسف واضح ، الا أننا نجد بوبيتز Popitz يحاول جاهدا الدفاع عنها حتى انه أجرى دراسة خصصها لاختبار وجهة نظرها ، خاص منها الى نتائج تشير في مجموعها الى أن العمال الصناعيين الذين درسهم كانوا يقيمون تفرقة ذهنية بين أولئك الذين هم في قاع المجتمع ( العمال الصناعيين ) وأولئك الذين يشغلون قمته ( الرؤساء ) ، وأن هؤلاء العمال كانوا ينظرون الى المجتمع بوصفه نسقا منتظما يتجه بالضرورة وباستمرار نحو مزيد من الانسجام والاستقرار .

أما لوك وود (١) Lockwood فقد اتخذ موقفا اقل تشددا وتزمنا ازاء وجهة نظر بوت وبوبيتز . فقد ذهب الى أن الثنائية التي كشفت عنها بوت ، أو ما اطلق عليه هو ( أى لوك وود ) « النظرة البروليتارية » كانت نظرة شائعة لدى العمال اليدويين بصفة عامة ، وأن هذه النظرة تتضح على وجه الخصوص بين الطبقات العاملة المنعزلة التي يعمل أعضاؤها في التنظيمات الصناعية الكبيرة الحجم التي لا تتيح لهم فرص الاتصال بالادارة . أما

---

(١) Lockwood, D., «Sources of Variation in Working Class Worldview», Social Rev., Vol. 14, 1966, pp. 249-267.

الطبقة الوسطى فتسودها أيديولوجية تؤكد التسلسل الرئاسى فى المجتمع وما يرتبط به من فروق فى المكانة الاجتماعية . ومع ذلك أوضح لوك وود فى تحليله أن هاتين النظرتين تعبران عن نظرة تقليدية أوسع يتبناها أولئك الذين يعملون فى صناعات قليلة الأهمية أو الذين يعيشون فى مجتمعات منعزلة .

وبرغم الانتقادات التى يمكن أن توجه الى هذه الدراسات ، إلا أنها أتاحت الفرصة لفهم بعض الجوانب الدينامية فى التنظيمات ، تلك الجوانب التى لا يمكن فهمها واستيعابها - فيما اعتقد - إلا بدراسة المعانى التى يمنحها الأفراد لأفعالهم ولأفعال الآخرين أيضا . ولقد أحرز هوبر Hopper بعض التقدم فى هذا المجال فى مقال حديث نسبيا (١) ، حاول فيه دراسة استجابة العمال نحو الأساليب الإشرافية المختلفة ، وانتهى الى أن التوجيهات التى يأتى بها كل من العامل والمُشرف الى التنظيم ، ومعالجة كل منهما لمواقفة هما العاملان الحاسمان اللذان يجب الاعتماد عليهما فى تفسير سلوكهما . ثم ذهب هوبر الى أبعد من ذلك حين أشار الى أن رضا العامل عن نسق السلطة فى التنظيم ككل ، ورضائه عن وضعه الخاص فى هذا النسق يشكلان استجابته نحو أفعال الرؤساء وتصرفاتهم .

وإذا كانت الدراسات السابقة قد اهتمت بدراسة المعانى التى يكونها العمال نحو التنظيم وما يترتب على ذلك من ديناميات ، إلا أن هناك دراسات أقدم منها تناولت أيضا هذه المعانى ، وإن كانت قد قصرت تحليلاتها على مستويات تنظيمية أعلى . ويبرز أمامنا على الفور تحليل رينهارد بندكس Bendix للايديولوجيات الادارية ، الذى حاول من خلاله دراسة مدى ارتباط قوى المهن الفنية العليا بالتنظيمات التى يعملون فيها (٢) . كما يبرز أمامنا أيضا تحليل ألفن جولدنر Gouldner لنفس الظاهرة ، الذى أوضح فيه أن قوى المهن الفنية العليا يحصلون على توجيهاتهم من خلال الروابط والنقابات

---

(١) Hopper, E., «Some Effects on Supervisory Style», Br. J. Social., Vol. 16, 1965, pp. 189-205.  
(٢) Bendix, R., Work and Authority ..., op. cit., pp. 90-110.



التي ينتمون اليها ومن خلال التنظيم الذي يعملون فيه أيضا (١) . وبنفس  
الوضوح والدقة التي عالج بهما بوندكس وجولدنر هذه الظاهرة ، نجد ميلفل  
دالتون Dalton يعالجها بشكل أكثر تركيزا وتخصيصا . فلقد أوضح في  
دراسة امبيريقية (٢) أن الزمر والجماعات غير الرسمية عموما تنمو في التنظيم  
لا بسبب التوجيهات التي يحصل عليها الافراد من خارج التنظيم ( البيئة ) ،  
بل بسبب طبيعة الاوضاع الاجتماعية المختلفة التي يشغلونها في البناء  
الاجتماعي للتنظيم . ولقد زاد دالتون هذا الموقف وضوحا وتحديدا حينما  
أشار الى أن الفروق في العمر ، والقدرات الفردية ، والتوقعات ، تجعل الناس  
ينظرون الى عملهم بطريقة مختلفة ، وأن تقسيم العمل وما يؤدي اليه من  
عزلة يخلق أيضا تصورات مختلفة للمصالح . وفي نفس الخط الذي سار فيه  
بوندكس وجولدنر ودالتون ، سارسكوت (٣) Scott ، الذي أوضح في دراسة  
له عن التغير التكنولوجي والعلاقات الصناعية أن مقاومة التغير ليست كامنة  
في طبيعة الانسان ، وان الشيء المهم في هذا المجال هو المعنى الذي تربطه  
الجماعات المختلفة بالتغير . ولقد زاد تورين (٤) Touraine وجهة نظر سكوت  
وضوحا حينما كشف في دراسة حديثة له عن أن خبرات التغير السابقة تدعم  
المسند الايديولوجي الذي يكمن وراء أي تغير لاحق .

وهناك بعد ذلك دراسة هامة قام بها سكوت Scott وآخرون (٥) على  
عدد من المصانع البريطانية ، حاولوا فيها دراسة أنماط الصراع في التنظيم ،  
والميكانيزمات المختلفة التي تستخدمها التنظيمات المختلفة للحفاظ على توازنها .

---

(١) Gouldner, A., «Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles», Admin. Sci. Q., Vol. 2, 1957 ; pp. 281-306.

(٢) Dalton, M., Men Who Manage, N.Y., 1959 ; pp. 123-140.

(٣) Scott, W., et al., Technical Change and Industrial Relations. Liverpool, Liverpool University Press.

(٤) Touraine, A., et al., Workers Attitudes to Technical Change, Paris : O.E.C.D., 1965.

(٥) Scott, W., et al., Technical Change and ..., op. cit.

والاهمية التي خلعتها على هذه الدراسة ترجع الى أنها اتخذت خطا بقدما  
بعض الشيء ، حينما انطلقت من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يشهد  
مصالح مختلفة ومتعارضة في بعض الاحيان . تعبر عنها الجماعات المهنية  
المختلفة التي تعمل في التنظيم . ولقد أوضح الباحثون أن طبيعة العمل الذي  
تمارسه كل من هذه الجماعات قد فرض عليها نظرة خاصة ازاء ما يحيط بها  
في التنظيم من مكافآت اقتصادية وظروف عمل وأمان وما الى ذلك من أمور ،  
كما أن هذه النظرة تتحدد أيضا من خلال المجتمع المحلي الذي تعيش فيه  
كل من هذه الجماعات . وينطلق الباحثون في دراستهم من قضية هامة  
أساسية مؤداها ، أن الصراع ظاهرة دائمة في الصناعة ، وأن هذا الصراع  
سوف يظل محتدا ما بقي التعارض بين مصالح الجماعات المختلفة قائما . هو  
اذن ليس ظاهرة عرضية تصيب النسق وتهدد توازنه ، لذلك نجد سكوت  
وزملاء يذهبون الى أن الظواهر العرضية التي قد لا يلتفت اليها بعض الباحثين  
مثل الغياب ، وبطء الاداء ، والاضرابات ما هي الا تجسيدا حيا وتعبيرا  
واضحا عما يشهده التنظيم من صراعات .

وممكن القوة في هذه الدراسة هو نجاحها - فيما أعتقد - في الكشف عن  
التضاليل الذي انطوت عليه بعض الدراسات الحديثة ( وخاصة الأمريكية )  
حينما حاولت تقديم تفسير سطحي واهي لمسألة اضراب العمال . ولكي يتمكن  
الباحثون من التحكم في الظاهرة التي أرادوا دراستها بدأوا بتحليل الهدف  
العام الذي تسعى الى تحقيقه الجماعات المختلفة ، ثم أعقبوا هذا التحليل  
بدراسة متعمقة للأساليب والوسائل التي استعانت بها كل من هذه الجماعات  
لتحقيق أهدافها . ولقد مكنتهم هذه الخطوة من تحديد أنماط الصراع في  
التنظيم ، فذهبوا الى أن هناك نمطين للصراع ، الأول أطلقوا عليه « الصراع  
المنظم » الذي كان ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامنا جماعيا (١) .

---

(١) وكان هذا التضامن يجد أفضل تعبير له في المفاوضات التي كان  
يقوم بها العمال ، كما كان يجد تعبيراً أقوى في حالة الفشل احراز نصر في  
هذه المفاوضات .

أما النمط الثانى فقد أطلقوا عليه « الصراع غير المنظم » الذى كان يتخذ صور فردية (١) يعبر فيها الأفراد عن استيائهم وجزعهم .

والواقع أن الاسهام الحقيقى الذى قدمه هؤلاء الباحثون يتمثل فى تحليلهم للنمط الأول الصراع ( المنظم ) ، لأنه - كما ذهبوا - هو القادر على الكشف عن الاستراتيجيات القائمة فى التنظيم ، وهو القادر أيضا على التعبير عما يجيش فى نفوس أفراد الجماعات المختلفة . فلقد أوضحوا أن هذا النمط من الصراع يتطلب من العمال أن يكونوا على درجة عالية من التضامن والتماسك حتى يستطيعوا احراز نصر حقيقى فى صراعهم مع الادارة . بيد أن ما حدث فعلا فى المصانع التى درسوها أن طبيعة توزيع المكافآت وظروف المستويات الدنيا من العمال لم تشجع كثيرا على تحقيق القدر الضرورى من التضامن ، مما أضعف من قوة العمال فى صراعهم مع الادارة ، فخشوا القيام باضراب يعبر عن احتجاجهم وتمردهم على الوضع القائم ، ثم رضخوا فى النهاية لسلطة أجهزة التوفيق والمصالحة التى أنشأتها المصانع لهذا الغرض . وهكذا يتخذ الموقف حلقة مفرغة : وضع قائم يثير التمرد ، ثم فشل فى تغيير هذا الوضع ، ثم عودة الوضع الذى كان قائما مع تعديلات طفيفة فى افضل الأحوال .

ولانستطيع أن نغفل فى هذا المجال التحليل الذى قدمه كروزية (٢) Crozier لطبيعة العلاقات الاجتماعية فى تنظيمين فرنسيين : أحدهما يمثل هيئة حكومية كتابية ، والآخر يمثل مصنعا للطباق . ولقد قدم كروزية فى تحليله هذا صورة جذابة لاستراتيجيات العاملين فى التنظيمين فى ضوء القواعد التى يتفاعلون معها ، فأوضح كيف أن كل جماعة كانت تحاول دائما الاحتفاظ بنطاق اختصاصاتها ، والحصول على أكبر قدر ممكن من حرية التصرف بهدف تحقيق استقلالها والحد من اعتمادها على الجماعات الأخرى .

---

(١) مثل التأخر عن الحضور فى المواعيد الرسمية وتعمد الغياب ، والرغبة فى ترك المصنع والعمل فى مصنع آخر .

(٢) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, op. cit.

ولقد منح كروزييه تحليله هذا عمقا نظرياحيا، حاول دراسة هذه الاستراتيجيات في ضوء مفهوم ميرتون عن الشخصية البيروقراطية ، فذهب الى أن البيروقراطي قد يقوم ببعض التصرفات الدفاعية لكي يحمي نفسه من التورط في تفسير القواعد (١) . ثم ذهب كروزييه الى أبعد من ذلك حين كشف عن أن الموظفين في الهيئة الحكومية كانوا يعتقدون أن معلوماتهم عن الهيئة تمنحهم مزيدا من القوة ازاء الرؤساء (٢) . وعندما حل كروزييه خريطة التنظيم الصناعي الذي درسه ، كشف عن ضروب الصراع التي كانت تنشأ بين المستويات الرئاسية المختلفة ، ثم خصص مناقشة مستقلة تناول فيها الصراع الذي كان يحدث بين مدير الادارة ورؤساء الأقسام والمشرفين ، ذلك لأن مدير الادارة كان يعتمد فقط على اصدار قراراته على معلومات رؤساء الأقسام ، مما أثار حنق المشرفين الذين كانوا يتساوون مع رؤساء الأقسام في المكانة المهنية .

أما ميلفيل دالتون Dalton فقد اتخذ من ديناميات التنظيم موقفا صريحا ومباشرا ، فدرس الصراع الذي ينشأ بين الاستشاريين Staff والمنفذين Line مفسرا اياه في ضوء طبيعة العمل الذي يؤديه ، وفي ضوء اهتماماتهم الخاصة (٣) . ثم وسع بعد ذلك من نطاق تفسيره فكشف عن عاملين اعتقد انهما يسهمان في نشوب الصراع بينهم ، الأول هو رغبة كل من الطرفين في فرض الامتثال طبقا لمعاييره الخاصة (٤) ، والثاني قدرة

---

(١) وعندما تعالج هذه النقطة في مصنع الطباقي أوضح أن رئيس العمال الذي يتجنب فرض قواعد معينه على العمال ، انما يهدف من ذلك لا شعوريا الى الحد من لا شخصيه موقفه . Ibid., p. 89-100.

(٢) فالهيئة الحكومية - كما أوضح كروزييه - تمثل بناء على درجه عاليه من البيروقراطية ، لأنها تتميز بتسلسل رئاس محدد وواضح كما أن العلاقات بين العاملين كانت علاقات لا شخصية أما الترقية فكانت تعتمد على الأقدمية أكثر من اعتمادها على الكفاءة والأداء .

(٣) Dalton, M., «Conflicts between Staff and Line Managerial Officers», Am. Social. Rev., Vol. 15, 1950, pp. 342-351.

(٤) فمعايير الاستشاريين مستندة دائما الى المعرفة الفنية والخبرة ، بينما معايير النقاد مستندة الى السلطة والتسلسل الرئاسي . وهذا موقف مثير للصراع كما يذهب دالتون Ibid.. pp. 13-55.



الأولييين ( الاستشاريين ) على تخطى حواجز التسلسل الرئاسى واقامة علاقات مع كبار المديرين .

وفى فترة لاحقة أجرى دالتون دراسة أخرى ، أفاد فيها من مفاهيمه التى طورها فى دراسته للصراع بين الاستشاريين والمنفذين ، ولكنه قصر تحليله هذه المرة على الصراع الذى ينشأ بين المنفذين أو المديرين . ولكى يتمكن دالتون من تعميق فهمه لمشكلة الصراع فى التنظيم درس أربعة تنظيمات أمريكية (١) وانتهى الى طائفة من النتائج الهامة . فعندما كان بصدد تحليل مدى نجاح المديرين أشار الى أن أكثرهم نجاحا أولئك الذين يولون جل اهتمامهم للأهداف ، أما أقلهم نجاحا أولئك الذين يركزون جهودهم على الوسائل (٢) . ولقد فسر دالتون نجاح الأولين ، حينما أشار الى براعتهم فى الدفاع عما يفعلونه ، وقدرتهم الفائقة على توسيع نطاق الأقسام والادارات التى كانوا يرأسونها . وعلى الرغم من أن دالتون قد كشف عن سعى هؤلاء المديرين لتحقيق أهدافهم الشخصية ، الا أنه أوضح فى موضع لاحق من مؤلفه أن هؤلاء المديرين استطاعوا تحقيق أقصى قدر ممكن من الاتساق بين أهدافهم الخاصة وأهداف أقسامهم وادارتهم . ولقد عزى دالتون جانبا كبيرا من الصراع الذى كان ينشأ بين المديرين الى رغبة كل منهم فى توسيع نطاق قسمه أو ادارته . أما نتيجة هذا الصراع فكانت تتوقف على مقدار القوة التى يتمتع بها كل من هؤلاء المديرين . ولقد عبر دالتون عن ذلك بقوله : « لقد كشفت ملاحظاتي عن أن أكثر المديرين عدوانا وبطشا كان هم الذين يكسبون الصراع ويحرزون نصرا لادارتهم (٢) » . ثم يستطرد بعد ذلك قائلا : « والنتيجة الضرورية التى كانت تترتب على انتصار بعض

---

(١) ثلاث مصانع وقسم ادارى . وقد عرض دالتون نتائج دراسته

هذه فى :

Dalton, M., Men Who Manage, op. cit., pp. 18-70.

Ibid., pp. 246-248.

(٢)

Ibid., p. 34.

(٣)

المديرين وفشل البعض الآخر هي ظهور أحزاب وانتقالات تحاول إعادة الثقة في نفوس المغلوب على أمرهم حتى يبدأوا جولتهم من جديد (١) .

وبرغم ما تتسم به معالجة دالتون للصراع في التنظيم من نكاء وحقق، إلا أنها في حقيقة الأمر لا تعدو أن تكون محاولة للكشف عن طبيعة الصراع في التنظيم بوصفه أحد ميكانزمات التغير التنظيمي . فالبناء الرسمي قد لا يستجيب في بعض الأحيان للظروف المتغيرة الاستجابة السريعة الضرورية ، مما يتيح الفرصة لظهور مواقف جديدة تحمل في طياتها صراعا كامنا من أجل التغيير والتجديد ، ذلك لأن المواقف القديمة لم تعد قادرة على مواجهة هذه الظروف المتغيرة . ونستطيع أن نلمس خلافا واضحا بين الصورة التي قدمها دالتون عن المديرين ، وتصور وليام فوات هوايت Whyte عن « انسان التنظيم » كما تناوله في مؤلف له بهذا العنوان (٢) . فالأول ( دالتون ) يذهب الى أن التنظيم يمارس ضغوطا شديدة على المديرين لكي يكونوا أكثر مبادأة . ومثل هذه المبادأة تؤدي بطبيعة الحال الى أحداث تغير تنظيمي تكون أحد مظاهره تدعيم أوضاعهم وتقوية نفوذهم . بينما يذهب الثاني ( وايت ) الى أن الفرد يوضع في قالب التنظيم وضعا ، وما يلبيث التنظيم أن يسلبه حريته ويفقده مبادئه ويحاول قدر المستطاع تجنبه الخوص في صراعات لن يجنى التنظيم من ورائها شيئا .

وبرغم ما يبدو من اختلاف في معالجة سكوت وكروزييه ودالتون وبلاو لموضوع الصراع في التنظيم ، إلا أنهم يتفقون في نقطة أساسية أعتقد أنها كانت نقطة انطلاق لهم في دراسة ديناميات التنظيم . فهم يؤمنون جميعا بأن ثمة علاقة وثيقة بين حدوث الصراع وظهور التغير ، فالتغير الذي يطرأ على البناء الاجتماعي غالبا ما يؤدي الى صراع ، وما يلبيث هذا الصراع أن يؤدي بدوره الى ظهور تجديدات (٣) ، تحاول الحد من التوترات التي نجمت

---

(١) Ibid., p. 64.

(٢) Whyte, W., Jr., The Organization Man, N.Y., 1956, pp. 13-30.

(٣) ويتبدى ذلك على وجه الخصوص عندما ينشأ صراع حول المبادئ التي تحكم التنظيم ذاته كما هو الحال في دراسة بلاو السابقة ، كما يتبدى أيضا عندما ينشأ صراع بين الأشخاص والجماعات حول المبادئ التي تحكم أدائهم لعدولهم .

عن الصراع والنهوض بعمليات التنظيم ، ويؤمن هؤلاء العلماء أيضا بأن  
صورية القواعد البيروقراطية تحمي الأفراد وتجنبهم - الى حد ما - الاحساس  
بعدم الأمان ، وان كان هؤلاء العلماء قد أوضحوا في بعض الأحيان أن هذه  
الصورية قد فشلت في تحقيق الاحساس بالأمان .

ولو تأملنا مناقشاتنا لديناميات التنظيم وجدناها مقصورة حتى الآن  
على تناول القوى الداخلية التي تسهم في أحداث هذه الديناميات . بيد أن  
التنظيم يخضع بطبيعة الحال لمؤثرات بيئية خارجية تفد اليه وتمارس عليه  
تأثيرا لا يقل خطورة عن التأثير الذي تحدثه قوام الداخلية . ومن المحاولات  
الشهيرة التي حاولت الكشف عن هذا الجانب مقال نظري لـ جيمس طومسون  
Thompson ووليام ماكويين (١) McEwen عرضا فيه أربعة أشكال  
للمنافسة بين التنظيمات الانتاجية وثلاثة أشكال للتعاون بينهما . أما جيمس  
كوليمان (٢) Coleman فقد أوضح في مؤلف شهير له كيف أن كثافة التنظيمات  
في المجتمع يمكن أن تخلق مواقف صراعية داخل هذا المجتمع نتيجة لتعدد  
عضوية الفرد في تنظيمات مختلفة قد تعبر عن مصالح مختلفة أو متعارضة .

وهناك منظور آخر لدراسة الجوانب الدينامية في التنظيم تبناه عموما  
الذين اهتموا بدراسة الأبعاد الايكولوجية للتنظيم . وأفضل من عبر عن هذا  
المنظور وليام فورم Form وديلبرت ميلر Miller . ففي مؤلفيهما  
الكلاسيكي (٣) أوضحنا أن التنظيمات الاقتصادية تمارس تأثيرا قويا على  
بناء المجتمع الذي توجد فيه ، وإن هذا التأثير يتجلى في جوانب عديدة ومظاهر  
مختلفة منها مثلا موقع المجتمع المحلي وحجمه ، ونمط نموه ، وبنائه المهني ،  
ونمط استغلال الأرض ، وبنائه الطبقي بل وطابعه العام . وفي الوقت الذي  
أهتم فيه ميلر وفورم بدراسة تأثير التنظيم على المجتمع ، نجد ددلي دنكان

---

(١) Thompson, J. and McEwen, W., «Organizational Goals and .....», op. cit., pp. 23-31.

(٢) Coleman, J., Community Conflict, Glencoe, 1957, pp. 21-23.

(٣) Form, W. and Miller, D., Industry, Labor and Community, N.Y., 1960, pp. 20-54.

Duncan يتخذ موقفا عكسيا فيتناول تأثير موقع المجتمع على نوع الصناعة المنشأة وما يتيح هذا الموقع لها من فرص البقاء والدوام ، ثم يكشف بعد ذلك عن تأثير حجم المجتمع على درجة تخصص التنظيمات الصناعية التي توجد فيه (١) .

بيد أن ما قدمه فورم وميلر ودنكان لا يقدم لنا في حقيقته صورة معبرة للقوى الخارجية المؤثرة على التنظيم ، لذلك سننظر الى الاستعانة بنتائج بعض الدراسات الحضارية المقارنة . وتطالعنا على الفور هنا دراسة موروبيرجر (٢) Berger عن البيروقراطية المصرية (٣) ، وهي دراسة تستطيع أن تعكس الى حد ما المؤثرات الثقافية والاجتماعية على هذه البيروقراطية . فمن النتائج الهامة التي توصل اليها بيرجر أنه ليس ثمة علاقة بين التوجيه البيروقراطي ( الترشيح ، العمومية ، والتسلسل الرئاسي ، وحرية التصرف ) وبين التوجيه نحو المهن الفنية العليا ( المهارة ، وحماية الذات ، والخدمة ) . كذلك أوضح بيرجر أن التوجيه البيروقراطي كان أكثر وضوحا بين قدامى الموظفين ، أي ذوي المراتب العليا ، كما كان واضحا أيضا لدى الذين خبروا حراكا هابطا . ولقد كشف بيرجر بعد ذلك عن نتيجة هامة هي أن الأشخاص الذين درسهم كانوا يعانون من صراع مصدره ولائهم الأسرى القوي وارتباطاتهم الشخصية الوثيقة في الوقت الذي يواجهون فيه معايير وقواعد رسمية تفرض عليهم اتباعها بدقة .

---

(١) Duncan, D., et al., Metropolis and Region, Baltimore : John Hopkins Press, 1960, pp. 23-81.

(٢) Berger, M., Bureaucracy and Society in Modern Egypt, Princeton : Pinceton University Press, 1957, pp. 49-56.

(٣) أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي الحكومة تبلغ ٢٤٩ موظفا مختارين من أربعة وزارات هي الزراعة ، والتربية والتعليم ، والمالية والاقتصاد ، والشئون البلدية والقروية . وتمثل هذه العينة حوالي ١٦٪ من المجتمع الأصلي الذي يضم الموظفين الذين هم في الدرجة الرابعة وما فوقها . ولقد استعان بيرجر باستبيان أرسله الى هؤلاء الموظفين .

Ibid., pp. 30-33.



وتتضمن دراسة ستانلى أودى Udy عن الرشد الادارى ونمو التنظيم نتائج هامة تلقى بعض الضوء على علاقة التنظيم ببيئته . والطريف فى هذه الدراسة استنادها الى تحليل مقارن لعينة من التنظيمات الانتاجية بلغت ٣٤ تنظيما يقع كل منها فى مجتمع غير صناعى . وأهم ما يعنينا من نتائج هذه الدراسة ما كشف عنه أودى من أن التنظيمات التى كانت على درجة عالية من الاستقلال والانفصال عن المجتمع الذى توجد فيه ، كانت أكثر اتباعا للعناصر الترشيدية ، وأكثر ايمانا بها (١) . ولقد قدم ستينشكومب Stinchcombe تفسيراً لنتائج أودى ، فذهب الى أن بناء المجتمعات التى درسها أودى كان يستند الى القرابة والاعتبارات السياسية ، ولهذا السبب كانت التنظيمات الأكثر استقلالا هى بالضرورة الأكثر رشدا (٢) .

ومن أطرف وأمتع الدراسات التى أجريت فى هذا المجال ، الدراسة التى قام بها جيمس أبجلين (٣) Abegglen على ٥٣ مصنعا يابانيا . ولقد كشفت هذه الدراسة عن أن هذه المصانع كانت تحكمها قيم تقليدية تناقض القيم التى تحكم التنظيمات الغربية . فالالتحاق بالمصنع كان محكوما بالصلة الشخصية التى تربط الراغب فى الالتحاق بالادارة أو العمال ، ولقد أدى ذلك الى سيادة الروح العائلية فى المصانع ، مما قلل من رغبة الأفراد فى ترك مصانعهم . بيد أن أبجلين قد أوضح فى معرض تحليله لأساليب الترقية ، أن الالتحاق بالمستويات المهنية المختلفة فى هذه المصانع كان يتوقف الى حد كبير على المؤهلات التعليمية التى لدى الشخص ، وإن كانت الادارة العليا تأخذ فى اعتبارها أيضا بعض المسائل الأخرى مثل الأصول الأسرية والدخل بحيث كانت مكانة الشخص فى المصنع مرتبطة الى حدما بمكانته

---

(١) Udy S., Jr., «Administrative Rationality, Social Setting, and Organizational Development», Amer. J. Sociol., Vol. 68, 1962, pp. 299-308.

(٢) Stinchcombe, A., «Technical and Institutional Factors in Production Organization», Amer J. Sociol, Vol. 67, 1961, pp. 255-259.

(٣) Abegglen, J., The Japanese Factory, Glencoe, 1958, pp. 11-54.

الأسرية في المجتمع المحلي . أما المكافأة انتمى كان يحصل عليها الأفراد في مقابل عملهم فكانت تستند الى بعض السمات مثل العمر والتعليم أكثر مما تستند الى أداء هؤلاء الأفراد وانجازهم . كما كانت تتوقف في بعض الأحيان على مدى ولاء العمال للمصنع ، كذلك كشف أبجلان عن جانب هام زعم أنه يميز التنظيمات الصناعية اليابانية هو التداخل الشديد بين الحياة الشخصية للعمال وحياتهم المهنية ، ذلك أن الإدارة كما يقول : « كانت تتدخل في كثير من الشؤون الخاصة للعامل . . . فهي تتدخل في مسائله المالية ، وتعليم أولاده ونشاطاته الدينية وتعليم زوجته في بعض الأحيان (١) » . ولقد خلص أبجلان من دراسة هذه الى نتيجة هامة هي أن التصنيع في اليابان لم يصاحبه تغير متكافئ في التنظيم الاجتماعي التقليدي .

## الفصل الخامس

### مدخل جديد لدراسة التنظيم

حان الوقت لكي أقدم وجهة نظر شخصية متكاملة في نظرية التنظيم المعاصرة كما عرضناها في الفصول الثلاث الأخيرة . وقبل أن أشرع في ذلك أجد من الضروري تسجيل ملاحظة أولية هي أن جانبا كبيرا من التحليل النظري للتنظيم قد اهتم أساسا بتفسير ما يدور في التنظيم في ضوء ما يطلق عليه « بالميكانزمات اللاشخصية » التي من خلالها يحقق التنظيم استقراره ودوامه ويتضمن أمنه ووجوده . واعتقد أن دراسة هذه النقطة كانت الشغل الشاغل للاتجاهات النظرية الحديثة التي عالجنها في الفصل الثالث . فالبنائيون الوظيفيون استعانوا بأداة تصورية أساسية هي التوازن الدينامي للأنساق ، ذلك التوازن الذي يواجه التهديدات التي تتعرض لها . لذلك نجد أنهم ينظرون إلى التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة باستمرار باعتبارها مصدرا للمشكلات التي تواجهه في الوقت الذي تكون فيه أيضا مصدرا للموارد التي يستعين بها في أداء وظائفه . أما أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني فقد استعانوا بأداة تصورية مختلفة هي تأثير التكنولوجيا ومتطلبات السوق على الشكل التنظيمي . ولقد أدى ذلك بهم إلى النظر إلى التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يتفاعل مع البيئة التي هي خير معين له على أداء « مهمته الأساسية » . ثم نجد أصحاب اتجاه العلاقات الانسانية يستعينون بأداة تصورية مختلفة تماما هي ، الإنسان الاجتماعي المرتبط بجماعة العمل التي ينتمي إليها مما جعلهم ينظرون إلى التنظيم بوصفه عالما في ذاته ، عالما يمارس وظائفه ودوره في فراغ . وأخيرا نجد أصحاب اتجاه صنع القرار يستعينون بمصطلحات الاقتصاد والسبيرنتيقا ، مما انعكس بطبيعة الحال على تصورهم للتنظيم ، فهو كما يرونه نسق مفتوح يخضع للقيود البيئية التي تمارس دورا على عمالية صنع القرار في التنظيم .

ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك كله على اختيار كل من هذه الاتجاهات لمشكلات البحث . فالبناؤون والوظيفيون يدرسون تلك المشكلات المتعلقة بالتساند داخل التنظيم أو تسانده مع بيئته ، بينما يهتم أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفني بدراسة كل ما يتعلق بالأداء الكفاء لما أطلقوا عليه « المهمة الأساسية » للتنظيم مع إبراز علاقة هذا الأداء بمتطلبات التكنولوجيا والبيئة والأعضاء والأشباع الذي تحققه الجماعة للفرد ، ذلك الأشباع الذي يسهم في النهاية في تحقيق الأهداف الإدارية وأخيرا نجد أصحاب اتجاه صنع القرار يحصرون مشكلات بحثهم في عملية صنع القرار وما يخضع له من مؤثرات وقيود بيئية تؤثر عليه .

والنظرة العابرة للاتجاهات النظرية الأربعة السابقة تشير الى انها قد انطلقت من مفاهيم ليست سوسيولوجية باستثناء الاتجاه البنائي الوظيفي . فاتجاه العلاقات الانسانية يدين في نموه وتطوره وازدهاره الى علم النفس ، واتجاه النسق الاجتماعي الفني يتبنى مفاهيم كل من علم النفس والاقتصاد محاولا المزاوجة بينها ، واتجاه صنع القرار يشبه اتجاه النسق الاجتماعي الفني في افانته من مفاهيم الاقتصاد ولكنه يفترق عنه عندما يتبنى مفاهيم السبيريوطيقا . ومن الواضح أن هذه الانجاهات النظرية لاتعدو أن تكون وجهات نظر جزئية يسعى كل منها قدر استطاعته الى الكشف عن جوانب معينة من الواقع التنظيمي . ولنا أن نتوقع بعد ذلك أن النتائج والقضايا التي توصات اليها هذه الاتجاهات النظرية الجزئية لن تفيد الا الذين يقتصرون اهتماماتهم على دراسة مشكلات تنظيمية محدودة والذين لاتغريهم النظرة الشاملة الراحبة للتنظيم .

تلك هي الخصائص العامة المميّزة للاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم ، وهي خصائص تكشف بوضوح عن ثغرات ونقائص لا تزال تعاني منها هذه الاتجاهات حتى اليوم . ولقد سبق أن عرضت خلال تحليل لهذه الاتجاهات النظرية بعضا من وجهات نظري ، ولكنني أجد من الضروري هنا عقد مناقشة تفصيلية أتناول فيها بالتقويم الشامل هذه الاتجاهات النظرية . وفي هذه المناقشة سوف أدرس ثلاثة جوانب أساسية في نظرية



التنظيم المعاصرة (١) ، أعتقد أن إهمال دراستها والتقليل من شأنها قد أديا إلى عواقب وخيمة لا تزال هذه النظرية تعاني منها • ولست أزعج أن استكمال هذه الجوانب سيحل كل المشكلات التي تعاني منها هذه النظرية ، ولكنني أذهب إلى أن تحقيق هذا الاستكمال يمكن أن يدفع بنظرية التنظيم خطوات إلى الأمام • وسأناقش فيما يلي ثلاث قضايا أساسية تتصل بصفة أساسية بالمشكلات التي تعاني منها دراسات التنظيم المعاصرة ، الأولى تتعلق بالقصور الكامن في نظرية التنظيم والثانية ترتبط بالمشكلات المنهجية التي تواجهها الدراسات الامبيريقية ، والثالثة تتعلق بمشكلة مستويات التحليل في دراسة التنظيمات • ومن خلال معالجة هذه المشكلات ، سوف نقدم تصورا لما ينبغي عليه أن تكون نظرية التنظيم ، وهو تصور يقوم على طموح نظري ومنهجي يتيح لنظرية التنظيم المعاصرة فرصة الانطلاق من القيود التي فرضتها عليها الاتجاهات النظرية والمنهجية المحدودة النطاق •

#### أولا - نظرية التنظيم : نحو مزيد من الاكتمال النظري :

ذكرت في غير موضع أن أخطر ما تعاني منه الاتجاهات النظرية المعاصرة في التنظيم ميلها لتأكيد جوانب الاتساق والتكامل في التنظيم وإغفال جوانب الصراع والقوة والتغير فيه • فهي لم تتردد لحظة في إبراز ما تنطوي عليه التنظيمات من انسجام بين مصالح الأفراد واستقرار في خطوط المكانة والطبقات • ولعل أهم ما يعكسه هذا التأكيد تبني ايدولوجية وضعية تبحث باستمرار عن الانتظام والنظام في الحياة الاجتماعية • ومن الطبيعي أن ينعكس هذا التوجيه الايدولوجي على دراسة التنظيمات • فلقد جاءت هذه الدراسة خالية تقريبا من أي بحث جاد للظروف التاريخية التي مرت بها التنظيمات والأوضاع الاجتماعية التي تمارس وظائفها في ظلها كما جاءت خالية أيضا من أي بحث جاد لمشكلات الصراع التي تنشأ في التنظيم ،

---

(١) نستخدم هنا مصطلح « نظرية التنظيم » بشيء من التجاوز ، لأن مثل هذه النظرية لا تزال فيما أعتقد هدفا لم يتحقق بعد •

ومشكلات توزيع القوة التي تنجم فيه عند ممارسة وظائفه ، ومشكلات التغيير التي تفرض عليه فرضا سريا كان تغيرا مفروضا من خارجه أو من داخله .

من الواضح اذن أن هذه الاتجاهات النظرية قد عبرت عن وجه واحد للواقع التنظيمي هو ذلك الذي يعبر عنه كل من الاستقرار والتكامل والتضامن مغفلة الوجه الآخر لهذا الواقع والمتمثل في الصراع والقوة والتغير . ولقد أدرك كينيث بولدينج Boulding هذه الثغرة الخطيرة في نظرية التنظيم فعبر عنها تعبيرا بليغا حين قال : « . . أن النظرة المنصفة للتنظيم تقتضى من الباحث ألا يهتم فقط بدراسة ذلك الجانب الذي يتعلق بتضامن التنظيم وتماسكه واتخاذ طابعا نظاميا منظما . اذ على الباحث أيضا أن يهتم بنفس الدرجة ببحث العوامل التي تضعف من درجة تضامن التنظيم وتماسكه (١) » .

وبالانضافة الى الاعتبارات الايديولوجية التي ساعدت على نبني مفاهيم التكامل في دراسة التنظيم ، هناك اعتباران آخران ساعدا على ظهور ونمو هذا التبنني ، الأول يتمثل في ذلك التصور الذي ساد طويلا والذي ذهب الى أن التنظيم بطبيعته يفترض الثبات والاستقرار لكي يؤدي وظائفه ، وهو تصور بدا أوضح ما يكون في نموذج فيبر Weber وفي نظرية سيمون Simon بل وفي الاتجاه الترشيدي المحدث الذي يتزعمه كروزييه Crozier . أما الاعتبار الثاني فيتمثل في ذلك الاتجاه الامبيريقى المجرى الذي استعان بالفرد والجماعة الصغيرة في دراسة مشكلات التنظيم . وهو اتجاه أوضحنا مثاليه في موضع لاحق ، ولكنني مع ذلك أجد ضرورة لتسجيل نقطة جديدة ، هي أن الاعتماد على نظرية الجماعة الصغيرة في دراسة التنظيمات قد أضر بنظرية التنظيم ضررا بالغا . ويبدو ذلك واضحا اذا ما أدركنا الأصول التاريخية لنظرية الجماعة الصغيرة والفلسفة التي قامت عليها . ويفينا في هذا المجال الاستشهاد بنص نقدي معبر أورده سيجفريد ناديل Nadel في مؤلف شهير (٢) ، وكشف بوضوح عن روح هذه النظرية والتضليل الذي تنطوى عليه الاستعانة

---

Boulding, K., The Organizational Revolution, N.Y., 1953, p. 113 \ ١٢  
Nadel, S., The Theory of Social Structure, Glencoe, Ill., 1957. (٢).

بها في دراسة التنظيمات . يقول النص : « تنشأ الجماعات الصغيرة ذات العلاقات المباشرة لكي تؤدي مهام معينة بطريقة تعاونية خالصة ... ومن خلال التفاعل الذي يسود بين أعضائها تنشأ أدوار محددة وعلاقات منظمة ما تلبث جميعها أن تتخذ بالتدريج شكلا ثابتا يعبر بوضوح عن تباين السلوك الصادر عن هؤلاء الأعضاء ... أما قياس مدى أهمية هذه الأدوار فيتوقف على اسهام كل عضو في الناتج الكلي للتفاعل الموجه نحو الانجاز أو الأداء ... وتحليل الجماعات الصغيرة في ضوء هذه الحدود لا يخلو في حقيقة الأمر من تعسف واصطناع ، ولا يمكن تطبيقه بأي حال من الأحوال على مواقف الحياة الواقعية . ان كل ما يجري في الحياة الاجتماعية لا ينفصل عن سياق تاريخي محدد ، وكل ما يدور في هذه الجماعات الصغيرة بالذات لا يحدث فجأة وبلا سابق إنذار . والدراسة الحقيقية لهذه الجماعات يجب أن تأخذ في اعتبارها كل ما هو وافد من الخارج ، أقصد كل ما هو آت من المجتمع الذي يحدد معاييرها ومن النظم التي تسير في فلكها (١) » .

وليس أدل على صدق النص السابق من فشل أغلب الاتجاهات النظرية الحديثة في الاجابة على تساؤلات هي في صميم نظرية التنظيم وجوهرها . فمن الصعب أن نجد تفسيرات مقنعة لأسباب وعوامل التغير في التنظيمات . ومن الصعب أيضا أن نجد تحليلات متعمقة للشكل التنظيمي الذي تتخذه للتنظيمات المختلفة . ولو شئنا التعبير عن ذلك بعبارة مختلفة قلنا أن هذه الاتجاهات لم تتوفق كثيرا في تفسير بناء التنظيم ودينامياته (٢) .

واعتقد أن جانبا كبيرا من هذا الفشل يرجع الى أن معظم المحاولات التي سعت الى اقامة نظريات في التنظيم قد سلمت بالاتجاهات النظرية السائدة تسليما مطلقا ، ثم بدأت بعد ذلك في صياغة نماذج نظرية جاءت تعبيريا مثاليا للاتجاهات النظرية السائدة التي انطلقت منها . ولقد سبق أن رأينا كيف ان

---

Ibid., pp. 113-114.

(١)

(٢) هذا الموقف انعكاس طبيعي للوضع الراهن في النظرية السوسيولوجية العامة . فإذا كنا نفتقد حتى الآن نظرية شاملة في بناء المجتمع ودينامياته ، فسيكون من الطبيعي افتقاد هذه النظرية في ميدان التنظيمات .

أغلب التحليلات النظرية للتنظيم قد استندت الى نظرية « النسق » ، فإذا ما سلمنا بالانتقادات التي وجهناها الى هذه النظرية فسيترتب على ذلك اضعاف موقف هذه التحليلات واهتزاز ائقفة فيها . ولقد أشارت ريبين مينتز Mayntz في مسح لترات التنظيم الى شىء قريب من ذلك حين كشفت بطريقة غير مباشرة عن حقيقة هامة هي أن دراسة الفروق والاختلافات بين التنظيمات قد تكون أكثر أهمية من دراسة التماثل والتشابه بينها ، وعبرت عن ذلك بقولها : « تبقى بعد ذلك تساؤلات هامة يتعين اثارقتها وتتعلق بوجود الشبه والاختلاف بين أنماط مختلفة من التنظيمات مثل السجون ، والمصانع ، والنقابات ، والهيئات الحكومية ... الخ . والاجابة على هذه التساؤلات عسيرة في أغلب الاحوال ، لأن دراسة هذه التنظيمات لم ترق بعد الى حد صياغة قضية عامة أو تعميم ٠٠٠٠ واذن فلا تزال نظرية عامة في التنظيمات هدفا بعيدا ومطمحا صعبا (١) .

وهكذا يبدو واضحا أن التوجيه النظرى الضيق النطاق فضلا عن الاعتبارات الايديولوجية الكامنة وراء هذا التوجيه قد أديا الى استبعاد مظاهر الصراع والقوة والتغير في دراسة التنظيمات . فأقصى ما وصل اليه علماء التنظيم هو تطوير نموذجين نظريين أطلقوا على الاول « نموذج النسق » ، وأطلقوا على الثانى « نموذج الهدف (٢) » ، وهما نموذجان ينطويان على قصور

---

(١) Mayntz, R., «The Study of Organizations», Current Sociol- ogy, Vol. 13, 1964, p. 111.

(٢) فنموذج النسق « يتناول بصفة عامة تلك العلاقات التي يجب ان توجد لكى يؤدى التنظيم وظيفته ويحقق وجوده . ويعد الاتجاه البنائى- الوظيفى خير معبر عن هذا النموذج . أما « نموذج الهدف » فيتناول بصفة عامة مدى تحقيق التنظيمات لاهدافها . ويعبر عن هذا النموذج كل الأعمال- التي ركزت بصفة أساسية على الفعالية والكفاية ابتداء من أعمال ماكس فيبر حتى أعمال سيمون. Simon وعلى الرغم من ادراك بعض علماء التنظيم للقصور الكامن في هذين النموذجين ، الا أن لا ينفى تسليمهم بهما وسعيهم لاستكمال هذا القصور في حدود فهمهم العام لهذين النموذجين بوصفهما أكفا نماذج دراسة التنظيمات . أنظر مناقشة مفصيلة لهذا الموضوع في : Etzioni, A., in Mod Organizations, New Jersey, 1964, pp. 16-18.



واضح . لأنها يعالجها التنظيمات في الغالب من وجهة نظر المديرين وهم فئة لا نعبر عن التنظيمات تعبيراً كاملاً ، بل ان قصر الدراسة على هذه الفئة لن يؤدي الا الى البلبلة والغموض . كما أن الاعتماد على هذين النموذجين استبعد تقريباً التأثيرات البيئية على التنظيم ، وحصرها في المشكلات التي يعاني منها قادة التنظيم والضغوط التي يواجهونها . وليس هناك من شك في أن استعانة الدارسين المحدثين بهذين النموذجين قد فوتت عليهم فرصة رائعة هي دراسة التنظيمات في ضوء الأهداف المختلفة للاعضاء ، وفي ضوء قدرة هذه التنظيمات على فرض أهدافها على أعضائها . بعبارة أخرى فوتت عليهم هذه الاستعانة فرصة دراسة مشكلات توزيع القوة وممارسة السلطة ، كما فوتت عليهم فرصة دراسة ذلك الجانب الدينامي من التنظيم المتمثل في التغير، ذلك التغير الذي ينفش كما يقول شيرمان كروب Krupp « حينما تتغير الموارد المتاحة للجماعات المختلفة في التنظيم ، وحينما يؤثر هذا التغير على القوة النسبية للمتنافسين وقدرتهم على تغيير بناء السلطة لصالحهم (١) » ، ومن الطبيعي أن دراسة هذا التغير تتطلب فهماً كاملاً لأهداف كل فعل يصدر في التنظيم في ضوء مدى أهميته في تحقيق المتطلبات التنظيمية . فقبول الفرد لأهداف التنظيم يعكس - كما يقول كروب - فعالية التنظيم ، بيد أنه يعكس في المدى البعيد بناء السلطة الذي فيه يخضع الفرد لنظام رئاسي محدد (٢) . وإذا كانت فعالية التنظيم تعنى تحقيقاً لأهدافه ، إلا أنها تعنى بالنسبة للأفراد تبعية وخضوعاً وامثالاً .

واندلل على ذلك بمثال واقعي ، فالتسلسل الرئاسي - مثلاً - يعد من وجهة نظر ادارة التنظيم حلقة وصل تربط بين مختلف المستويات الرئاسية بغية تحقيق أهداف التنظيم ومخططاته . والتبرير الذي يسند هذا التسلسل هو أنه يعد الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن أداء النشاطات بطريقة تكاملية تعاونية تفرضها متطلبات التنسيق بين هذه النشاطات . بيد أن

---

(١) Krupp, S., Pattern in Organization Analysis : A Critical Examination, Philadelphia : Chilton, 1961, p. 175.

Ibid., p. 183.

(٢)

التسلسل الرئاسي يعبر في الوقت ذاته عن وجود نمط معين من السلطة . وتدرج معين للأفراد والجماعات حول توزيع السلطة والقوة والموارد في التنظيم . هناك إذن فيما يبدو علاقة وظيفية بين كل من التسلسل وتحقيق الأهداف . ولكنها علاقة لا يمكن أن نتصورها إلا إذا أخذنا بوجهة نظر القائمين على التنظيم . لأنها علاقة تبرر احتياجات الإدارة ومتطلباتها . وإذن فالطابع التكاملي الذي يدعمه التسلسل الرئاسي لا يدعو أن يكون جانبا واحدا له ، ذلك أن خضوع الأفراد لهذا التسلسل يثير بطبيعة الحال ميولا واتجاهات لا تتسق مع هذا الطابع التكاملي ولا تفسير معه . وما يقال عن التسلسل الرئاسي يقال أيضا عن السلطة . فإذا كانت السلطة في التنظيم تحدد الضبط المقبول ، وترسم الأدوار والمكانات ، وتنظم القواعد والإجراءات ، بل ويحدد دخول الأفراد ، إلا أن لها جانبا آخر لا يقل عن ذلك خطورة هو أنها تفرض الامتثال على الأفراد فرضا ، وتستعين لتحقيق ذلك بممارسة نوع من القهر يتعين على الفرد أن يقبله ، وحتى يتقبل الفرد هذا القهر عليه أن يستشعر الخضوع للسلطة والامتثال لها .

واستنادا إلى كل ما سبق ، أميل إلى تصور التنظيم بوصفه مزيجا من عناصر تدعيم التوازن والتكامل وعناصر تعبر عن جوانب الصراع والقوة والتغير ، مع منح العناصر الأخيرة مزيدا من الاهتمام والتخصيص ، ذلك لأن التنظيم ما يبدو هو كل يتألف من جماعات مصالح مختلفة وطبقات اجتماعية مرتبطة فيما بينها بطرق شتى ، وهذا تصور يعنى أيضا أن التنظيم يمثل نسقا يتضمن أنماطا مختلفة من الصراع ، صراع بين جماعات العمل المختلفة ، وصراع بين الجماعات ذوى المصالح المختلفة ، وصراع بين الإدارة والعمال ، وصراع بين النقابة والإدارة ، وصراع بين مصالح إدارية مختلفة . . . . الخ . أما العلاقات الداخلية السائدة في التنظيم فهي انعكاس لمؤثرات وقوى بيئية ، في الوقت الذي تؤدي وظيفة هامة لبناء التنظيم هي تدعيم خصائصه ، تلك الخصائص التي طالما نظر إليها علماء التنظيم بوصفها « معطيات » ينطلقون منها لإجراء دراساتهم . وإذن فالجماعات التي يتضمنها التنظيم تؤثر بحكم وظيفتها ودورها على خصائصه البنائية . ويتخذ هذا التأثير أشكالا مختلفة ، فهي قد تدعمها عن طريق منحها طابعا نظاميا ،

وقد تعيد تشكيلها باجراء تعديلات عليها . وقد تقوضها وتستبدلها بخصائص أخرى جديدة تماماً اذا ما وجدت أن ذلك في صالحها ومصحتها .

ومن الواضح أن تصورنا للتنظيم يختلف الى حد كبير عن تصور البنائيين الوظيفيين له . هم يرونه نسقاً متسقاً متناغماً يسوده التكامل والتضامن والتماسك ، ونحن نراه نسقاً متوازناً ولكنه لا يخلو من صراع ولا يملت من تغير . واعتقد أن هذين التصورين يعبران عن منظورين مختلفين ان لم يكونا متعارضين . هم يؤكدون فكرة النسق التي تقوم على ادراك الوسائل التي من خلالها يسهم الجزء في اشباع حاجة النسق المنمثلة في الاستقرار والاتفاق على الاهداف وتأكيد كل ما يمكن أن ينضوى تحت لواء مفهومى التكامل والمواءمة ، ونحن نذهب انى اتجاه بديل يستند الى تصور محدد هو أن التنظيم يمثل نتاجا لابعاد بذائية ومتغيرات اجتماعية لا تكف جميعها لحظة عن التغير . هم ينطلقون اذن من مسلمة بسيطة هي أن « المجتمع يصنع الانسان » ، ونحن نطلق من مسلمة بسيطة ايضا ولكنها تختلف عن مسلمتهم أشد الاختلاف وهي أن « الانسان يصنع المجتمع » . التعارض بين المسلمتين واضح ، ولكن كلا منهما ينطوى على جانب من الحقيقة . بيد أن المسلمة التي ننطلق منها تتيح فرصة الحركة والانطلاق ، كما أنها تستطيع أن تتسع لتستوعب ظواهر جديدة تعجز المسلمة الاولى عن استيعابها .

ولكى نضع تصورنا للتنظيم في سياق نظرية التنظيم المعاصرة ، يتعين علينا أن نعالج بشيء من الإيجاز بعض التطورات الحديثة التي طرأت على هذه النظرية ، وهي تطورات مشجعة حقا ، لأنها حاولت قدر استطاعتها استكشاف آفاق جديدة لنظرية التنظيم ، وإتاحة الفرصة للتحرر من عبودية قضية التناغم ، وليس من الغريب بعد ذلك أن يكون تصورنا للتنظيم متأثرا إلى حد كبير بهذه التطورات (١) . وخاصة تلك التي أكدت دراسة جولنب

---

(١) أما أبرز الذين تأثرت بهم فهم جيسى بارنارد Barnard ورينهارد بندكس Bendix ورالف داهرنهورف Dahrendorf وسيمور لبست Lipest وكولاجا Koulaga وألفن جولدنر Gouldner إلى حد ما . والجديد لذى تتضمنه أعمال هؤلاء العلماء هي تحررها من أسر قضية التناغم .

الصراع والقوة والتغير في التنظيمات الحديثة . لذلك نجد من المفيد تخصيص الجزء المتبقى من هذه المناقشة لتحليل هذه التطورات الحديثة .

ولعل أشهر وأبرز هذه التطورات ذلك الفهم الجديد الذى قدمه عالم الانثربولوجيا سيجفريد ناديل Nadel لمفهوم البناء الاجتماعى . فبمقتضى هذا الفهم منح «ناديل» أهمية بالغة لمفهوم طال اهماله هو القوة ، ذاهبا الى أن هناك بعدين أساسيين جديرين بالاهتمام فى أى دراسة حقيقية للبناء الاجتماعى : الاول هو مقدار الضبط الذى يمارسه الفرد على أفعال الآخرين ، والثانى هو مقدار تحكم الفرد فى الموارد والمصادر المتاحة (١) . فقياس سلوك الجماعة كما يذهب ناديل يجب أن يستند الى متغيرات تستطيع أن تقدم صورة أكثر اكتمالا للعلاقات بين الافراد والتفاعل السائد بينهم . وفى هذا المجال نجد ناديل يستحدث مفهوم «سلسلة الأوامر» . ذاهبا الى أنه واحد من أهم المفاهيم التى يجب الاعتماد عليها فى دراسة التنظيمات الادارية ، ثم يقترح بعد ذلك عددا من المتغيرات الهامة فى قياس السلوك أهمها ، السيطرة ، والخضوع ، والتبعية ، والسمو ، والدونية ، والتنسيق (٢) . وترجع أهمية هذه المتغيرات الى قدرتها على وصف جانب من الواقع التنظيمى أغفله تماما البنائيون الوظيفيون وأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية ، وهو مشكلات توزيع القوة بين أعضاء التنظيم والصراع الذى ينشأ فى التنظيم . فضلا عن أن هذه المتغيرات يمكن أن تكون بمثابة حلقة وصل تربط العناصر الامبيريقية المحدودة بالانساق الكبرى . ووجه الالتقاء الاساسى بين وجهة نظر ناديل فى دراسة البناء الاجتماعى وجهة نظرنا فى دراسة التنظيم تتمثل فى الاهتمام بمشكلات الصراع والقوة ، وعدم الاكتفاء بدراسة الجوانب التكافلية من حياة الجماعة .

---

Nadel, S., op. cit., p. 115.

(١)

(٢) يلاحظ أن ناديل لم يمنح المتغيرات الاقتصادية الاهمية الضرورية . وأعند أن ذلك يمثل نقصا خطيرا فى وجهة نظره . فطالما أنه اهتم بدراسة كل مايمكن أن تكون له علاقة بمشكلات القوة كان عليه أن يهتم بدراسة بعض المتغيرات الاقتصادية مثل توزيع الدخل ، اقتصاد التنظيم ، وأنماط التغير التكنولوجى ، والمزايا والمكاسب المادية التى يحصل عليها الافراد .



ومن المحاولات الامبيريقية المعروفة التى حاولت بحث الصراع فى التنظيم ، تلك الدراسة المتعمقة التى أجراها ميلفيل دالتون Dalton على ستة تنظيمات صناعية أمريكية مستخدما أداة الملاحظة بالمشاركة . ولقد سبق أن أشرنا إشارة سريعة لبعض نتائج هذه الدراسة ، ولكننا سنحاول هنا إعادة النظر فى هذه الدراسة واكتشاف الجوانب الايجابية لتقدمية التى تنطوى عليها . وفى سياق تحليل دالتون لبناء هذه التنظيمات ، أوضح الصراع الذى كان ينشأ بين الجماعات المختلفة ، وكشف عن ذلك الكفاح الذى لم يكن يتوقف من أجل الحصول على مزيد من القوة والسيطرة وضمان الحصول على القسط الاكبر من مكافآت التنظيم (١) . واعتقد أن ايجابية هذه الدراسة تعود الى أن صاحبها قد تمكن بنجاح من اظهار النشاطات السياسية فى التنظيم ، تلك النشاطات التى تخفى على أى مشاهد خارجى ، بل وتخفى على أى دارس ساذج يكتفى بالاستعانة باستبانات واستبيانات لجمع بيانات سطحية .

وبغض النظر عن المبالغة التى نلمسها أحيانا فى تحليل دالتون ، الا أنه قد نجح نجاحا باهرا فى اكتشاف جوانب كانت مغلفة على البحث السوسيولوجى للتنظيم . لقد نجح دالتون فى توضيح مدى اهتمام أعضاء التنظيم وجماعاته بترشيده مصالحهم الخاصة ، وسعيهم لتحسين أوضاعهم وتدعيم مكاناتهم حتى ولو كان ذلك كله على حساب المصلحة العامة للتنظيم . وفضلا عن ذلك كشف تحليل دالتون عن استمرار الصراع بين الجماعات المختلفة ، وتأثير هذا الاستمرار على حياة التنظيم بصفة عامة . ولقد بلغ نجاح دالتون أقصى مداه حينما كشف بمهارة عن قدرة المديرين فى التنظيمات على مطابقة نشاطاتهم السياسية مع الايديولوجية الرسمية والنوائح المنظمة للتنظيم .

وما يقال عن دراسة دالتون يقال أيضا عن دراسة كروزييه Crozier لتنظيمين فرنسيين (٢) . وفى هذه الدراسة الحديثة نسبيا أحرز كروزييه

---

Dalton, M., Men who Manage, N.Y., 1959.

(١)

Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, Chicago, 1967.

(٢)

تقدما مشجعا حينما انطلق من مفهومى القوة والصراع ، ذاهبا الى أن فهم بناء التنظيم يتطلب فهما موازيا لعلاقات القوة بين الجماعات ، والسياق التاريخى والاطار الثقافى اللذان من خلالهما تنشأ هذه العلاقات . روجه الخلاف بين دراستى دالتون وكروزيه بكم فى أن الاخيرة قد نظرت الى البناء الاجتماعى فى ضوء الجماعات المهنية التى وجدها كروزييه على درجة عالية من التماسك ، تماسك يظهر على وجه الخصوص عندما تواجه هذه الجماعات قوى معادية . وفى هذا الموقف تنشأ استراتيجيات خاصة بكل جماعة يؤمن بها كل فرد فيها ، ويخلص لمبادئها اخلاصا تاما ، ويدافع عنها فى أى ظرف من الظروف بما استطاع الى ذلك سبيلا .

ومن الممكن أن نضيف الى دراستى دالتون وكروزيه دراسة أخرى. سارت فى نفس اتجاههما ولكنها تناولت قضية الصراع فى التنظيم من منظور مختلف الى حد ما . ففى هذه الدراسة نجد ليونارد سايلز Sayles يهتم بإبراز الاختلافات والفروق بين جماعات العمل فى التنظيمات الصناعية ، مبررا ذلك بقوله : « أعتقد أن دراسة تباين اتجاهات العمل واختلاف السلوك الصادر عنها أهم بكثير من دراسة التماثل فى اتجاهاتها وسلوكها (١) » . ثم قدم بعد ذلك نظرية فى سلوك جماعات العمل تقوم على قضية أساسية هى أن المساومة بين الجماعات ، والصراع حول الاهداف ، ونوزيع القوة على الافراد ، تعد جميعها عناصر حاسمة فى دراسة الجماعات (٢) .

ولسنا بحاجة الى توضيح ما تنطوى عليه الدراسات الامبيريقية الثلاثة السابقة من عناصر ايجابية نرجو أن تبعث على مزيد من الاهتمام بدراسة جوانب الصراع والقوة فى التنظيم . فلقد تمكنت هذه المحاولات من ادراك

---

(١) Sayles, L., The Behavior of the Industrial Work Group  
N.Y., 1958. p. 7.

(٢) وهنا نجد سايلز يضيف نوعا جديدا من الجماعات يختلف عن جماعات الصداقة وجماعات العمل ، هى جماعات المصالح ، وهى جماعات ترتبط بين النقابة والادارة والافراد ، وتحاول أن تحقق لأعضائها أقصى قدر ممكن من المنفعة .

أهمية البناء السياسى فى التنظيم • ان عضو التنظيم ليس فقط مجموعة من المشاعر والاحاسيس تدفعه الى اقامة علاقات وثيقة بجماعات وزمر كما بذهب أصحاب العلاقات الانسانية ، وهو أيضا ليس فقط مجرد صانع قرار كما يذهب هيربرت سيمون Simon ، انه أيضا انسان سياسى يسعى الى الحصول على مزيد من القوة ، ويكافح من أجل تحقيق مصلحة الخاصة . وهذا بعد أعتقد أن اغفاله يحرم نظرية التنظيم من ثراء وخصوبة هى فى أشد الحاجة اليهما •

ولست أشك لحظة فى أن الدراسات والبحوث الموجهة نحو الكشف عن جوانب القوة والصراع والتغير هى القادرة على اثراء نظرية التنظيم اثراء حقيقيا • بل اننى أذهب الى حد القول بأن الدراسة النظرية والامبيريقية لهذه الجوانب سوف تفيد نظرية التنظيم ايا كان التوجيه الايديولوجى الذى ينطلق منه الدارس • ولسوف يتيح هذا النوع من الدراسة فرصة لفهم التحليلات الكلاسيكية التى قدمها أسلافنا أمثال ماركس وفيدر وميشيلز فهما جديدا •

بيد أننا لا نجد فى الوقت الحاضر ما يشجعنا كثيرا على التفاؤل • فيبدي مؤلف حديث تسببا لبلونر (١) Blauner - استعان فيه بمفهوم الاغتراب عند ماركس فى محاولة لدراسة الآثار التى يحدثها بناء التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة فيه على العمال • وعلى الرغم مما ينطوى عليه هذا المؤلف من جدية وتجديد ، الا أنه افتقد جانبا هاما هو الربط بين مشكلة اغتراب الفرد ومشكلتى القوة والضبط فى النظام الرأسمالى بصفة عامة • ويبدو قصور هذه الدراسة واضحا اذا ما أدركنا أنها جاءت خالية من أية إشارة لمشكلتى مشاركة العمال فى الادارة ، وملكية وسائل الانتاج ، وهما مشكلتان عالجهما ماركس وفيدر فى تحليلاتهما معالجة مستفيضة • وقد يدافع بلونر عن موقفه بأن العمال الامريكيين الذين درسهم لم يكونوا معنيين بهاتين

---

(١) Blauner, R., Alienation, Freedom and Technology, Chicago, 1964.

المشكلتين ، ولكننا - مع ذلك - نجد بلونر في موضع آخر يعترف بإمكانية ادراك العمل لاغترابهم ، ولكنه مالم يثبت ان قدم حلا لذلك يقوم على ما تستطيع التكنولوجيا المتقدمة أن تسهم به في هذا المجال ، خاصة حينما تظهر آلات تتطلب جهدا شاقا وعملا قاسيا . فمثل هذه الآلات قادرة - كما يقول بلونر - على خلق بيئة غير مغتربة . والقصور الاخير الذي يمكن أن نأمله في هذه الدراسة هو عدم اهتمامها بدراسة تأثير الثورة التكنولوجية الحديثة على بناء المجتمع ، وهي نقطة اهتم بها ماركس اهتماما خاصا وتبناها بلونر في دراسته هذه . وطالما أن بلونر قد انطلق من مفهوم الاغتراب عند ماركس ، كان عليه أن يتقيد بأبعاد هذا المفهوم .

### ثانيا - مقارنة التنظيمات : حل مقترح لمعضلة المنهج

تواجه دراسة التنظيمات معضلة خطيرة ، مردها ذلك المطلب المزدوج الذي يتمثل في الدراسة المتعمقة لبناء التنظيم الواحد وفي التوصل الى أحكام عامة مستندة الى دراسة عدد كاف من التنظيمات . فدراسات التنظيم تتخذ اتجاهين لا ثالث لهما . اما ان تتناول كل منها تنظيم واحد أو وحدة تنظيمية مستخدمة منهج دراسة الحالة بهدف التوصل الى التساند القائم بين عناصر البناء الاجتماعي للتنظيم ، واما ان تتناول الخصائص العامة المميزة لعدد من التنظيمات ، بهدف تطوير أساس مقارن يمكن أن تنهض عليه نظرية في التنظيم . والمعضلة التي ينطوي عليها هذا الموقف تتمثل في أن إقامة نظرية في التنظيم تتطلب تحقيق مطلبين أساسيين : الاول هو الفهم العميق لبناء التنظيم ودينامياته ، والثاني هو الفهم العميق لبناء وديناميات أكبر عدد ممكن من التنظيمات في وقت واحد حتى يمكن على أساسها صياغة أحكام وتعميمات صالحة .

ولو تتبعنا تاريخ نظرية التنظيم ، لاحظنا أن أغلب الدراسات الامبيريقية قد حاولت تحقيق المطلب الاول مستعينة بمنهج دراسة الحالة الواحدة ، واستطاعت بذلك تقديم فهم شامل لبناء التنظيم وتطوير فروض



عديدة تتناول كيفية أداء التنظيمات لوظائفها (١) • وبمرور الوقت أحس الباحثون أن الاعتماد على هذا الاتجاه وحده لا يحقق لنظرية التنظيم هدفها ، فتقدموا خطوة ضئيلة عندما عقدوا مقارنات منظمة بين جماعات العمل المختلفة التي يضمها التنظيم الواحد (٢) • ولقد مكّنهم ذلك من التوصل إلى التعميمات التي تتناول فقط البناء الداخلي لجماعات العمل •

ولقد استشعر الباحثون المحدثون بعد ذلك أن الاكتفاء بدراسة التنظيم الواحد دراسة متعمقة لن يحقق التقدم الضروري والذي يجب أن تحرزه نظرية التنظيم ، فطالبوا بإجراء تحليلات مقارنة لتنظيمات مختلفة الأهداف والبناء والنشاط ، بهدف التوصل إلى تعميمات أكثر دقة من تلك التي صاغها رواد نظرية التنظيم • ولقد تطلب تحقيق هذا المطلب عقد مقارنات بين أكبر عدد من التنظيمات مما قد يحرم التحليل في النهاية من فرصة التعمق واكتشاف أبعاد تنظيمية جديدة ، ذلك لأن عقد مقارنات واسعة بين عدد كبير جداً من التنظيمات سوف يقصر الاهتمام على الخصائص البنائية العامة المميزة لهذه التنظيمات ، كما أنه لن يتيح بطبيعة الحال فرصة فهم العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي أسهمت في تشكيل هذه الخصائص •

وإذا ما حاولنا حل هذه المعضلة ، وجدنا أمامنا اختياراً قاسياً لا مفر منه ، إما أن نختار طريق العمق النظري الذي تتيحه لنا دراسة التنظيم الواحد ، وإما أن نختار طريق الدقة المنهجية التي تتيحها المقارنات المنظمة

---

(١) من أمثلة هذه الدراسات دراسات هاوثورن Hawthorne ، ودراسة سلازنيك Selnick عن منظمة التنس.فالي ، ودراسة جولدنر Gouldner لمصنع الجبس الأمريكي • ولقد تناولنا هذه الدراسات بالتفصيل في الفصل السابق •

(٢) من هذه الدراسات دراسة سيشور Seashore انظر :  
Seashore, S., Group Cohesiveness in the Industrial Work Groups,  
Michigan, 1954.

الشاملة بين عدد كبير من التنظيمات المختلفة الانماط (١) . فاذا ما لجأنا الى الاختيار الاول وجدنا أن هناك ضعفا كامنا فيه ، لأننا لن نكون متأكدين مما اذا كانت النتائج التي ستسفر عنها دراسة الحالة الواحدة يمكن أن تنطبق على تنظيمات أخرى . بيد أن هذا الاختيار لن يحررنا من فرصة النفاذ الى بناء التنظيم ودينامياته ، مما قد يمنح هذه النتائج طابعا تعميميا مرده عمقها وقدرتها التفسيرية . والواقع أن الدراسات الجادة التي استعانت بمفهج دراسة الحالة قد حققت تقدما ملموسا في هذا السبيل . فلقد رأينا كيف أن دراسة سلزنيك Selznick لمنظمة التنسي فالي ودراسة جولدنر Gouldner لمصنع الجبس الامريكي قد وضعتا في اعتبارهما فروضا معينة واستندتا الى قضايا نظرية أثرت بطبيعة الحال على المناهج اللتان استخدمتهما ، مما كان له أبلغ الأثر في طبعها بطابع تعميمي .

فدراسة الحالة الواحدة اذن ليست بالضرورة دراسة وصفية محدودة النطاق ، وليست أيضا بالضرورة دراسة انطباعية تماما تخاو من أي تأييد امبيريقى . فلقد أوضحنا أن كثيرا من الفروض التي تضمنتها دراسات الحالة الواحدة قد صيغت بطريقة اجرائية لا تخلو من حبكة منهجية . وما دراسة فرانسيس Francis وستون Stone الا مثلا بارزا يوضح لنا كيف أن هذين الباحثين قد بذلا جهدا جبارا لاختبار فرض أساسى في نظرية التنظيم (٢) . واذا كانت دراسة الحالة الواحدة بحكم حدودها لا

---

(١) اذا كانت هذه العضلة واضحة على وجه الخصوص في دراسات التنظيمات ، الا انها توجد أيضا بدرجات متفاوتة في العلوم الاجتماعية بصفة عامة . وتتشأ هذه العضلة في هذه العلوم عندما تريد صياغة تعميمات وقضايا عامة تتناول مفردات كثيرة ، في الوقت الذى تسعى فيه الى فهم القوى المختلفة التي تتحكم في ديناميات هذه المفردات .

(٢) يتعلق هذا الفرض بما اذا كانت لا شخصية العلاقات ونوجيه العاملين نحو الاجراءات ( الجانب الرسمى في التنظيم ) يعدان سمة أساسية من سمات التنظيم البيروقراطى انظر :

Francis, R., and Stone, R., Service and Procedure in Bureaucracy Minneapolis. 1956.

تسمح باختبار العلاقة بين متغيرين ، الا أن هذه الدراسة تستطيع أن تجسد لذلك حلا - وإن كان جزئيا - هو إجراء مقاربات بين أقسام وإدارات التنظيم الواحد ، بل أنها تستطيع أن تعقد مقاربات التنظيم الواحد في فترات زمنية مختلفة .

ولست أقصد بما ذكرته الدفاع عن منهج دراسة الحالة في مجال التنظيمات دفاعا مطلقا ، فهو لا يزال محدود النطاق برغم الفوائد التي يمكن أن نجنيها من ورائه . كما أنني لا أقصد التقليل من شأن الفوائد التي يحققها التحليل المقارن للتنظيمات ، فهو لا يزال قادر - بحكم اتساع نطاقه - على افادة النظرية برعم المخاطر التي قد تترتب على الاكتفاء به وحده . ن حسم هذا الموقف يتوقف - في اعتقادي - على قدرة كل منهما على فهم الظواهر التنظيمية فهما يفيد متطلبات نظرية التنظيم المعاصرة بشكل مباشر .

ومن الملائم بعد ذلك أن نحدد موقفنا من معضلة دراسة التنظيمات ، كما عرضناها في ضوء فهمنا لمتطلبات نظرية التنظيم المعاصرة ، وأكى يكون هذا الموقف واضحا منذ البداية نقرر قضية أساسية أولية هي ، أن بالامكان التغلب على التناقض الذي يظنه البعض بين الدقة المنهجية من ناحية ، والفهم العميق من ناحية أخرى . ان نظرية التنظيم في الوقت الحالي لا تحتاج الى مسوح سطحية تتناول مئات الحالات من التنظيمات ، كما أنها في الوقت ذاته لا تستطيع أن تقنع بمنهج دراسة الحالة الواحدة ، لأنها بذلك سوف تضحي بما يتيحه المنهج المقارن من مزايا هو وحد، القادر على تقديمها ، ومواجهة هذا الموقف يتطلب - فيما اعتقد - تبني استراتيجيات منهجية تسمح لنا بالحصول على المزايا التي يحققها المنهجان ، في الوقت الذي تدفع نظرية التنظيم خطوات الى الامام . وتقوم هذه الاستراتيجيات المقترحة على تبني منهجا مقارنا محدودا يمكننا من مقارنة عدد قليل من التنظيمات (١) ، بحيث تتيح هذه المقارنات المحدودة فهم التنظيمات فهما عميقا ، وبذلك نضمن

---

(١) ونقترح أن يتراوح عدد التنظيمات التي تدرس في هذه المرحلة فيما بين اثنين وخمسة .

الجمع بين الحبكة المنهجية التي يتيحها منهج المقارن . والفهم النفاذ الذي يتيح منهج دراسة الحالة .

ولا تتعارض هذه الاستراتيجيات الجديدة مع كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل . فالأخير لا يزال يمثلان مصدران أساسيان لفهم التنظيمات الحديثة ، وكل ما تحاول هذه الاستراتيجية الجديدة أن تقدمه الى نظرية التنظيم هو التغلب على تلك المعضلة الكامنة في دراسة التنظيمات . ولكي نبرز الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتجاه المقارن المحدود الذي نقترحه هنا ، علينا أن نتصور الحدود المفروضة على كل من منهج دراسة الحالة ومنهج المسح المقارن . فالأول يفقدنا القدرة على التعميم . والثاني يفقدنا القدرة على الفهم العميق لبناء التنظيم كنسق اجتماعي له قواعده وقيمه وعلاقاته المتبادلة ببيئته . ان الظروف التي يوجد في ظلها التنظيم ظروف معقدة متشابكة ، وهي لذلك تتطلب فهما عميقا لا يمكن أن يحققه ذلك التجريد الذي يلجأ اليه بعض دراسي التنظيم عندما يتخيرون عددا من الخصائص التنظيمية لا نعلم مبررات اختيارها ، ولا نلمس أية إشارة لعلاقتها بالسياق التنظيمي والظروف التي أدت لنشأتها والدور الذي تلعبه (١) . ولكي يتمكن الاتجاه المقارن المقترح تفادي هذه العيوب ، عليه أن يبدأ بتحليل مقارن متعمق لعدد من التنظيمات تنتمي الى فئة واحدة أو نمط واحد ، اذ ان ذلك

---

(١) بالرغم من تسليمنا بقيمة وأهمية التطورات الحديثة التي طرأت على دراسات التنظيم والتي كان أبرزها امكان اجراء تحليلي عاملي لنسقات البنائية للتنظيمات أنظر :

Lazarsfeld, P., «Problems in Methodology», in Merton, R., Sociology Today, N.Y., 1959, pp. 39-78.

وبالرغم أيضا من الدور الذي يمكن أن تلعبه المقاييس السوسيومترية في دراسة البناء الاجتماعي للتنظيم ، وهو دور بالغ في تبنيه بعض الباحثين حتى وصلوا به الى درجة تقترب من التقديس أنظر على سبيل المثال :

Weiss, R., and Jacobson, A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations», in Etzioni, A., (ed.) Complex Organizations, N.Y., pp. 464-477.



يمكنه من صياغة تعميمات تصدق على تنظيمات محددة ، على أن يكون ذلك بمثابة خطوة أولية تتلوها خطوات أخرى تخصص كل منها لدراسة نمط أو نوع معين من التنظيمات . ومن خلال النمو التراكمي للمعرفة العلمية المنظمة التي يقدمها هذا التحليل المقارن المتعمق تستطيع نظرية التنظيم أن تحرز تقدما عظيما في فهم نماذج مختلفة من التنظيمات . وعن الطبيعي أن هذا الفهم سوف يكون قائما على أساس امبيريقى صلب ، أساس يتيح الفرصة لدراسة تنظيمات مختلفة الأهداف والثقافات .

ولا يستطيع التحليل المقارن الذي نقترحه هنا تحقيق أهدافه بنجاح ، إلا إذا تبني نظرة واسعة النطاق ، نظرة تتخطى الحواجز العنصرية المفروضة على دراسات امبيريقية عديدة لتنظيمات تقع في ثقافات مختلفة ، وفي مجتمعات متباينة . ولا يمكن لهذه الدراسات أن تؤتي ثمارها إلا إذا اهتمت بدراسة التنظيمات في ضوء السمات التنظيمية والابعاد التاريخية اللتان تميزان المجتمعات التي توجد فيها . والواقع أن تراث التنظيم لا يعدم وجود مثل هذه الدراسات ، وإن كانت لا تزال محدودة كما وكيفا . واعتقد أن الجهد الذي بذله بعض العلماء أمثال ستانلي أودي Udy جهد جدير بالتقدير واثناء . فلقد تمكن أودي من دراسة أبعاد كل من البيروقراطية والترشييد في خمسة وثلاثين تنظيما انتاجيا تقع في خمس وثلاثين مجتمعا غير «صناعي» (١) . كما لا نستطيع أن نغفل أيضا محاولة شهيرة قام بها جرانيك Granick لتطبيق نموذج فيبر في التنظيم على الإدارات الصناعية في الاتحاد السوفيتي ، وكشف في هذا المجال عن نتائج بالغة الأهمية منها ، أن الإدارة السوفيتية لا تتبع نموذج ميبر ولا تسير عليه . بل إنه كشف عن أن توافر عناصر نموذج فيبر في أية إدارة سوفيتية كخيل بتعريفها وهبوط مستوى أدائها (٢) .

---

(١) عرضنا في مواضع متفرقة سابقة لأهم نتائج دراسة أودي . وباستطاعتنا أن نجد نتائجه كاملة في مؤلفه : .

Udy, S. Jr., Organization of Work : A Comparative Analysis of Production among Non-Industrial Peoples, New Haven, 1959

(٢) Granick, D., Management of the Industrial Firm in the U.S.S.R., N.Y., 1954, pp. 262 ff.

والى هذه النتيجة تقريبا انتهى مونرز Fallers على دراسته للبيروقراطية  
فى قبائل السوجا . ونستطيع أن نضيف الى هذه الدراسات دراسة  
مورويديجر Berger للبيروقراطية المصرية (١) . ودراسة جيمس ابجلين  
Abgglen لأحد المصانع اليابانية (٢) . وفى ظنى أن الاسهام الحقيقى الذى  
قدمته هذه الدراسات هو أنها كشفت عن أن التنظيمات الغربية التى أسس  
عليها علماء التنظيم الغربيين أحكامهم وتعميماتهم ليست الا نمونجا من  
التنظيمات لا يكفى لاقامة نظرية مكتملة ، وأن تنظيمات الاقطار غير الغربية  
تختلف عن تنظيمات الاقطار الغربية اختلافا لا يمكن تجاهله أو اغفاله .

ويستطيع هذا الإتجاه المقارن أن يحقق مزيدا من النجاح اذا ما تخطى  
حدود الزمان أقصد اذا ما استطاع أن يتبنى البعد التاريخى فى مقارنة  
التنظيمات . ولعل فحص التراث الحديث فى ميدان التنظيم يشير الى افتقاد  
يكاد يكون كاملا لهذا البعد ؛ وتبدو أهمية المقارنات التاريخية للتنظيمات اذا  
ما أدركنا أن السلوك الذى يحدث فى التنظيم يرتبط ارتباطا معقدا ببناء  
اجتماعى له جذور تاريخية وثقافية . ولو سلمنا بذلك اتضح على الفور  
القصور الكامن فى أغلب دراسات التنظيم المعاصرة . لقد تناولت هذه  
الدراسات السلوك فى التنظيمات تناولا عاما مستبعدة بعدى الزمان والمكان  
للذان بدونهما يصعب تفسير أى سلوك تنظيمى . ولقد بدا ذلك واضحا فى  
اتجاه العلاقات الانسانية وفى اتجاه صنع القرار أيضا .

ولا شك أن المقارنات التاريخية المتعمقة تستطيع إثراء بظنية التنظيم  
ودفعها الى الامام . ومن حسن الحظ أن تراث التنظيمات يتضمن قدرا هائلا  
من البيانات المتعلقة بالنمو التاريخى لانماط مختلفة من التنظيمات . وهنا

---

(١) Berger, M., Bureaucracy and Society in Modern Egypt, Princeton, 1957.

(٢) Abegglen, J. The Japanese Factory, Glencoe, 1958.

يتعين علينا ان نشير الى جهود ايزنستات Eisenstadt في هذا المجال (١) .  
والامل وطيد في تطوير هذا النوع من المقارنات ، اذا ما استطاع علماء الاجتماع  
الافادة من المصادر التاريخية التي تتناول نمو التنظيمات البيرومراطية خلال  
مراحل زمنية مختلفة ، على الا يستسلموا للمنظور التاريخي الذي يتبناه  
المؤرخون في دراسة التنظيمات . وهنا يتعين الانطلاق من اطار مرجعي  
سوسيولوجي قادر على توجيه الدارس في معالجة البيانات التاريخية وتحليلها  
تحليلا سوسيولوجيا خالصا .

وأعتقد أن المقارنات الحضارية والتاريخية هي الأمل الكبير في النهوض  
بنظرية التنظيم المعاصرة . إذ أن النتائج التي تسفر عنها هذه المقارنات هي  
الأساس الذي عليه تطور نظرية التنظيم احكامها وقضاياها وتعميماتها .  
وتقودني هذه النقطة الى مناقشة طبيعة النظرية الملائمة التي يجب أن يطورها  
دارسو التنظيمات المحدثين . ولقد سبق ان كشفنا عن ان القضايا التي  
تضمنتها النظريات الكلاسيكية كانت قضايا بالغة الاتساع ، مما خلق مشكلات  
كثيرة عند اختبارها ، كما أن الاتجاه الامبيريقى الجرد الذي كان بمثابة رد  
فعل لصعوبة اختبار القضايا الكلاسيكية قد فشل هو الآخر في الوصول الى  
احكام صادقة ، فضلا عن الأخطاء التي ارتكبها عندما قصر تحليله على الفرد  
والجماعة الصغيرة وأهمل مشكلات بالغة الخطورة في دراسة التنظيم هي  
الصراع والقوة والتغير . وبرغم ايماني الشديد بالدور الذي يمكن أن تلعبه  
نظرية كبرى في التنظيم ، الا أن الدلائل لا تشير الى أن مثل هذه النظرية  
ستقام في المستقبل القريب . لذلك يبدو أن « النظريات المتوسطة المدى » هي

---

Eisenstadt, S., The Political Systems of Empires, Glencol, (١)  
Ch. 10.

ولا نستطيع أن نغفل هنا امكان الافادة من البيانات التاريخية التي  
يتضمنها مؤلف رينهارد بندكس Bendix والتي تتناول بصمة علمة النمو  
التنظيمي خلال مراحل زمنية مختلفة في عدد من الاقطار الاوربية . أنظر :  
Bendix, R., Work and Authority in Industry, N.Y., 1956.

كما لا نستطيع أيضا أن نغفل الإشارة الى المادة المعروضة في مؤلف  
كروزييه السالف الذكر . أنظر . Crozier, N., op. cit.

الخطوة الاستراتيجية نحو إقامة نظرية كبرى أكثر شمولاً . ويمكن القوة في  
النظريات المتوسطة المدى ، هو قدرتها على الربط بين قضايا النظرية  
المحددة والشواهد الامبيريقية ربطاً محكماً ، ذلك لأنها تبدأ بصياغة قضايا  
عامة ، ثم تهبط بها الى مستوى الشواهد الامبيريقية ، وما تلبث أن تصوغ  
قضايا جديدة متوسطة قد تدعم أو لا تدعم القضايا العامة التي بدأت بها  
النظرية (١) .

وهناك أسباب عديدة تدعونا الى عقد الأمل على النظريات المتوسطة  
المدى أهمها وأخطرها قدرة هذه النظريات على الاقتراب من التراث الامبيريقى  
والنفاذ اليه ، وهو تراث لا يختلف اثنان على ثرائه وغناه . وبحكم هذه  
الخاصية تستطيع هذه النظريات أن تكون بمثابة جسر أو قنطرة تربط  
بين قضايا نظرية بالغة التجريد وشواهد امبيريقية بالغة التفصيل .  
وباستطاعة علماء الاجتماع بعد إقامة هذه النظريات أن ينطلقوا الى إقامة  
نظرية كبرى في التنظيم ، وهى هدف يجب ألا يتغافلوه أو ينصرفوا عنه .

ولا يخفى تاريخ دراسة التنظيمات من محاولات تقديمية في هذا المجال ،  
وان كانت لا تزال محدودة للغاية . ويبدو أن التطورات المشجعة التى طرأت  
على دراسة التنظيم خلال العقد الاخير قد انعكست على الاهتمام بإقامة  
نظريات متوسطة المدى . وأهم هذه التطورات - فيما اعتقد - الاعتراف  
بأهمية التحليل السوسيولوجى الواسع وقصر التحليل السوسيولوجى الذى  
يركز على الجماعات الصغيرة والافراد بوصفهم أفراداً ، ثم زيادة الاهتمام  
بدراسات المتغيرات التنظيمية والسعى لاكتشاف وجوه التماثل وضروب  
الاختلاف بين التنظيمات ، وهو سعى يعبر بوضوح عن نظرة مقارنه رحبه .  
أما آخر هذه التطورات فيتمثل فى دراسة علاقة التنظيمات ببيئتها .

وهناك بعد ذلك مشكلة منهجية خطيرة تواجه التحليل المقارن للتنظيمات  
تتمثل فى ذلك التباين الشاسع الذى نلمسه بين علماء التنظيم عندما يحاولون  
تصنيف التنظيمات بهدف المقارنة بينها . ولا نستطيع فى الواقع أن نتجاهل  
هذه المشكلة أو نقلل من أهميتها ، طالما انطلقنا من قضية أساسية هى أن

---

(٢) Merton, R., Social Theory and Social Structure, Glencoe, 1957.



المنهج المقارن هو الدعامة الأساسية التي تنهض عليها نظرية في التنظيم مكتملة، وحتى تكون المقارنة ممكنة يتعين علينا الاستناد الى اطار تصنيفي للتنظيمات يتلائم مع نتائج البحوث والدراسات التي أجريت على تنظيمات مختلفة ، على ان يكون هذا الاطار شاملا ومتسقا من الناحية المنطقية .

وتقتضى منا المعالجة الشاملة للمشكلات المنهجية المنعقدة بتصنيف التنظيمات اعادة النظر في تراث التنظيم والقاء نظرة نقدية عليه حتى نتمكن من تشخيص هذه المشكلات واقتراح الحلول الملائمة لها . ويطالع على الفور اطار تصنيفي شامل حديث قدمه توم بيرنز (١) Burns مبررا أهمية اطاره هذا بقوله : « تعود أهمية الاطار الذي أقدمه الى قدرته على التحرك من المستويات الأكثر عمومية الى المستويات الأقل عمومية ، أقصد من علامة التنظيم ككل بالبيئة الى مجرد انتماء الافراد للتنظيم » . ويكشف بيرنز بعد ذلك عن العناصر الجديدة التي ضمنها اطاره التصنيفي فيقول : « لم أستند في تصنيفي الى التنظيمات ذاتها أو خصائصها المميزة ، ولكنني استندت الى المفاهيم التحليلية والأطر المرجعية التي من خلالها يمكن تصميم الاجراءات المنهجية . وفي اعتقادي أن تصنيفا من هذا النوع يتيح عقد المقارنات في يسر ، فضلا عن أنه يترك فرصة كبيرة للتحرك داخله (٢) » .

على أن دفاع بيرنز عن اطاره التصنيفي وابرازه لأهميته لا يخلو في حقيقة الأمر من مبالغة واعتزاز بالنفس . فـ تصنيفه يعاني من عدم قدره على التفسير والتنبؤ ، وهما مطلبان ضروريان لأي تصنيف حقيقي . فاذ ذهب باحث الى أن التكنولوجيا أو بناء السلطة مثلا تعد أساسا يمكن أن يقام عليه تصنيف للتنظيمات فلا بد وأن يجد هذا القول مصداقا له في التنظيمات الواقعية ، كأن نقول أن التنظيم الذي يتميز بالتكنولوجيا ( أ ) وبناء السلطة ( ب ) سيختلف عن التنظيم الذي يتميز بالتكنولوجيا ( ل ) وبناء السلطة ( ي ) .

---

(١) Burns, T., «The comparative study of organizations», in Vroom, V., (ed.), Methods of Organizational Research, Pittsburg . 1961, pp. 118-170.

Ib.d., p. 133.

وليس هناك من شاهد يكشف عما تعانيه الدراسات المقاربه من مشكلات الا التصنيفات التي لا تكاد تقع تحت حصر ، والتي زعمت جميعها القدرة على حل مشكلات الدراسة المقارنة ، بآسية أو متناسيه أنها قد انطلقت من مفهوم معين للتنظيم يعبر عن نظرة ضيقة . ولنسوف أخصص المناقشة المتبقية لهذا الموضوع لتصنيف هذه التصنيفات ، لنرى كيف أنها لا تزال محدودة النطاق ، وكيف أنها لا تزال أبعد عن أن تكون أساساً نهض عليه الدراسة المقارنة الحقيقية للتنظيمات ، وكيف أن دراسي التنظيمات يواجهون موقفنا صعبا عندما يريدون تعميم النتائج التي يتوصلون اليها على تنظيمات مختلفة الانماط .

لعلنا لاحظنا أن النظريات والبحوث نسي حللناها في الفصن الاخيرين قد تضمنت تصنيفات عديدة للتنظيمات تكاد تختلف باختلاف الدارسين . وهذا موقف يضعنا كما يبدو في وضع حرج ، لأنه يفرض تبني منظور أكثر اتساعا يمكننا من تناول هذه التصنيفات وتحليلها . بيد أن هذا الموقف يعكس شيئا أخطر من ذلك : أنه يكشف بجلاء عن الاختلاف 'شديد الذي لا يزال قائم بين علماء الاجتماع حول مفهوم التنظيم ذاته ، وهو أمر كفيل بتعويق البحث السوسولوجي واضعافه . ومع ذلك فسأحاول هنا رد هذه التصنيفات الى ثلاث فئات واسعة ، أعتقد أن مجرد التوصل اليها يعد خطوة هامة نحو ايجاد تصنيف للتنظيمات أكثر شمولاً وتعبيراً ، نصنيف تتوافر فيه كل الشروط الموضوعية والمنطقية التي يجب أن تتوافر في أي تصنيف حقيقي . هناك أولا فئة يمكن أن ينضوى تحت لوائها كل المحاولات التصنيفية التي اهتمت بدراسة تأثير البيئة على التنظيم ، وهناك ثانيا فئة أخرى يمكن أن تضم كل المحاولات التصنيفية التي اهتمت بدراسة تأثير التنظيم على البيئة . وهناك أخيرا فئة يمكن أن تشمل على المحاولات التصنيفية التي اهتمت بدراسة العوامل الداخلية في التنظيم .

أما محاولات الفئة الاولى فتعبر عنها دراسات أصحاب 'تجاه النسب الاجتماعي الفني أوصح تعبير . ففي مقال حديث نسبيا لبيرنز Burns نجده يميز بين تصنيف يقوم على نمط التكنولوجيا ، وتصنيف يستند إلى

معدل التغير البيئي (١) • أما جوان وودوارد Woodward فقد ميزت - كما رأينا - بين التنظيمات الصناعية طبقا لدرجة تعقدها التكنولوجي ، واقامت لهذا الغرض متصلا استندت الى ثلاثة أنظمة انتاجية (٢) • وفي دراسة أخرى نجد بيرنز وستوكر Stalker يطوران تصنيفا آخر للتنظيمات الصناعية مستند الى طبيعة الموقف التكنولوجي وظروف السوق ، وينتهيان الى وجود شكلين من أشكال البناء التنظيمي : الاول أطلقا عليه بناء آلي mechanistic والثاني أطلقا عليه بناء عضوي Organic (٣) • ولقد نوصل ايمري Emery وترست (٤) • Trest الى تصنيف قريب من تصنيف بيرنر وستوكر ، ولكنهما ميزا بين أربعة أنماط من البيئة ، أسرنا اليها في موضع سابق • وأخيرا نجد جيرالد هيج Hage يقيم تصنيفا مرتكزا على طبيعة التهديدات الخارجية التي تواجهها التنظيمات ، فهو يقرر - مثلا - أن التنظيمات العسكرية تواجه باستمرار مطلب الاستجابة لبيئتها ، وحينما تحقق هذا المطلب تصبح على درجة عالية من الآلية والركزية والضبط والامتثال (٥) •

(١) Burns, T., «On the Plurality of Social Systems» in Lawrence (ed.), Operational Research and the Social Sciences, Oxford : Pergamon, 1966, pp. 165-177.

(٢) Woodward, J., Management and Technology, London : H.M.S.O., 1958, Introduction.

(٣) Burns, T. and Stalker, G., The Management of Innovation, London : Tavistock, 1961.

فالبناء الآلي نتوافر فيه أغلب العناصر البيروقراطية مثل تقسيم العمل والتسلسل الرئاسي وتوافر اجراءات وقواعد ، بينما يخضع البناء العضوي لتغيرات بيئية مستمرة ، وهو لذلك يتطلب فحص دائم لعناصره ومواجهة مستمرة لهذه التغيرات •

Ibid., pp. 13-22.

(٤) Emery, F. and Trist, E., «The Causal Texture of Organizational Environment», Hum. Rel., Vol., 18, 1965, pp. 21-32.

(٥) Hage, J., «An Axiomatic Theory of Organizations», Admin. Sci. Q., Vol. 10, 1965, pp. 289-320.

أما المحاولات التصنيفية التي تنتمي الى الفئة الثانية فقد انطلقت أساسها من فكرة أولية هي تأثير التنظيم على المجتمع . وأغلب من قاموا بهذه المحاولات ينتمون الى الاتجاه البفائى الوظيفى فى دراسة التنظيم . فكاتزا . Katz وكان Kahn مثلا يميزان بين التنظيمات وفقا لأهمية الوظائف التي تؤديها للمجتمع (١) . ويقدمان فى هذا المجال تصنيفا رباعيا لهذه الوظائف . فثمة وظائف انتاجية ، وأخرى تالومية ، وثالثة ادارية ، ورابعة سياسية . كذلك نجد بيتربلاو . Blau (٢) . يقدم تصنيفا رباعيا للتنظيمات مستندا الى طبيعة المنتفعين منها هي : هيئات المنفعة المتبادلة ( المنتفعون ) والمشروعات . ( الملك ) وتنظيمات الخدمة ( العملاء ) والهيئات ذات الاغراض المتعددة . ( الجمهور ) .

ولو أمعنا النظر فى المحاولات التصنيفية التي درست التنظيمات فى ضوء علاقاتها ببيئتها ، وجدناها تنطوى على مشكلات وصعوبات مردها فهمها المحدود لبيئة التنظيم ، ذلك أن البيئة ليست فقط المصدر الأساسى لموارد التنظيم ومشكلاته . ان تأثيرها عليه أعمق من ذلك بكثير وأقوى من مجرد كونها مصدرا لموارده . فبيتربلاو Blau مثلا أقام تصنيفه اكى يبرهن على أن « هناك مشكلات خاصة ترتبط بكل نمط من أنماط التنظيمات » ، (٣) . ولكى يتمكن التنظيم من مواجهة هذه المشكلات عليه أن يطور أشكالا تنظيمية معينة ، بعبارة أخرى عليه أن يواجهها من خلال ما أطلق عليه طومبسون Thompson الاجراءات التي تتبع للحصول على تأييد البيئة التي يمارس فيها التنظيم وظائفه (٤) . ومن الواضح أن هذه المحاولات التصنيفية قد

(١) Katz, D. and Kahn, R., The Social psychology of Organizations, N.Y., 1966.

(٢) Blau, P. and Scott, R., op. cit., pp. 42-58.

(٣) Ibid., p. 43.

(٤) Thompson, J. and McEwen, W., «Organizational Goals and Environment : Goal Setting as an Interaction Process», Am. Sociol. Rev., Vol. 23, 1958, pp. 23-31.

يقصد الباحثان بهذه الاجراءات بعض الميكانزمات التي يمارسها التنظيم فى مواجهة ظروف البيئة مثل المنافسة والمساومة ، واستقطاب القوى المعادية فى البيئة ، وهو الاستقطاب الذى كان يقصده سلزنيك فى دراسته عن منظمة التدنسى فالى .

Ibid., p. 28.



تحولت بالتدريج عن هدفها الاصلى المتمثل فى اقامة تصنيف للتنظيمات طبقا لطبيعة علاقتها بالبيئة الى هدف مختلف تماما هو دراسة كفية التنظيم وفعاليتة والضغوط البيئية التى تمارس عليه فى هذا المجال .

وبرغم وجاهة تبريرات الذين اهتموا بتصنيف التنظيمات وفقا لدرجة فعاليتها وكفايتها ، الا أن النتائج التى توصلوا اليها فى هذا المجال جاءت مخيبة للآمال . فتبريراتهم تقوم على سند تاريخى هو الاهتمام الكلاسيكى بمشكلتى الفعالية والكفاية ، وهما مشكلتان لا يختلف دارس كلاسيكى أو محدث على تأكيد دورهما فى حياة التنظيم (١) . وعندما حاول الباحثون المحدثون تصنيف التنظيمات طبقا لموقفها من هاتين المشكلتين فشوا فى ابراز الشكل الذى يتخذه بناء التنظيم ، لأنهم استندوا الى محكين أديا بهم الى تبني منظور للتنظيم ينطوى على قدر كبير من الغائية . وبرغم القصور الذى نلمسه فى هذه التصنيفات ، الا أن باستطاعة الباحثين اجتياز الحدود التى تفرضها الاستعانة بمشكلتى الفعالية والكفاية ، اذا ما اهتموا بدراسة الطرق والاساليب التى من خلالها يؤثر المجتمع على السلوك فى التنظيم ، واذا ما حاولوا الافادة من المحاولات النظرية والامبيريقية التى أجريت حول هذا الموضوع . فلقد أوضح بيندكس Bendix فى مقال نظرى التأثيرات الخارجية التى تمارس ضغوطا قوية على البناء الاجتماعى (٢) . كما كشف ستينشكومب (٣) Stinchcombe عن حقيقة هامة هى أن التنظيمات التى تظهر فى فترات زمنية مختلفة تتشابه فى خصائص عامة ، وأن الصانع الشرعى للسلطة فى هذه التنظيمات كان يخضع لتأثير العلاقات الطبقيّة فى المجتمع خصوصا كبيرا .

---

(١) Price, J., Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions, Homewood, Ill. : Irwin, 1968, p. 3.

(٢) Bendix, R. «Industrialization, Ideologies and Social Structure», Am. Sociol. Rev., Vol. 24, 1959, pp. 613-623.

(٣) Stinchcombe, A., «Social Structure and Organizations», in March, J. (ed.) Handbok of Organizations, Chicago : McNally, 1965, P.P. 142-193.

أما التصنيفات التي استندت إلى الأبعاد الداخلية للمنظمات فقد حققت تطورا مشجعا ، عاونها على ذلك قصر اهتمامها على ما يدور في داخل التنظيم . فهي لم تهتم بمسألة تحديد المشكلات التي يتعين على التنظيم أن يواجهها ويتكيف معها إذا أراد البقاء كما فعلت التصنيفات المستندة إلى علاقة التنظيم بالبيئة . وهذا في حد ذاته يدفعنا إلى استنتاج نتيجة هامة هي ، أن التصنيفات المستندة إلى الأبعاد الداخلية للمنظمات لم تبطل بشكل مباشر من نموذج النسق ، كما أنها لم تطلق بشكل مباشر من وجهة النظر التي تؤكد تأثير العوامل البيئية على التنظيم . وكل ما أشارت إليه في هذا المجال هو أن البيئة قد تكون أحد مصادر المعاني التي يمنحها الأفراد للأفعال ، وأن نمط التفاعل السائد في التنظيم هو نتاج للقوى السائدة فيه .

ويعد ايتزيوني Etzioni من أظهر الذين تبنوا التصنيفات المستندة إلى الأبعاد الداخلية للمنظمات ، ففي كتابانه المتعددة نجد دفاعا حارا عنها وإيمانا قويا بها . ولقد عبر عن ذلك كله في تصنيف شهير للمنظمات (١) . أقامه على متغير تنظيمي داخلي هو الامتثال Compliance (٢) . وطبقا لهذا المتغير أقام ايتزيوني تفرقة بين ثلاثة أنماط للانتماء إلى المنظمات ،

---

(١) Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations N.Y., 1961, pp. 3-21.

(٢) بائرغم من أن ايتزيوني نفسه يذهب إلى أن الامتثال هو متغير تفاعلي وسيكولوجي في آن واحد . فهو تفاعلي لأنه يشير إلى علاقة ينصرف الفرد بمقتضاها في ضوء القوة التي يمتلكها ، وهو سيكولوجي لأنه يشير إلى توجيه الرأس نحو القوة الممارسة .

ولقد رتب ايتزيوني على ذلك حقيقة هامة هي أن الامتثال هو العنصر المشترك في العلاقة بين أولئك الذين يملكون وأولئك الذين يخضعون ، كما أن الامتثال يعد في الوقت ذاته العنصر المشترك العام الذي يوجد في كل المنظمات بدون استثناء .

انظر :

Ibid., p. 71.

الأول الانتماء الآلى ، وهو نمط من الانتماء لا يتطلب من الشخص التزاماً كبيراً بأهداف التنظيم فى الوقت الذى يؤكد فيه المكافآت المادية التى يحصل عليها الشخص نتيجة لانتمائه اليه . والثانى هو الانتماء الأخلاقى ، وهو يتطلب من الشخص ارتباطاً أخلاقياً بالتنظيم . أما النمط الثالث والآخر فهو الانتماء الاغترابى ، وهو يعكس ارتباطاً سلبياً بالتنظيم . وفى ضوء فهم ايتزيونى لمعنى الامتثال أقام تفرقة بين ثلاثة أشكال للقوة فهناك القوة القاهرة المستندة الى التهديد باستخدام العقاب الفيزيقي ، وهناك القوة التعويضية المستندة الى مراقبة الموارد المالية فى شكل مكافآت مادية . وهناك أخيراً القوة المعيارية التى تنشأ عن توزيع المكافآت الرمزية والحرمان منها . ويستكمل ايتزيونى تصنيفه عندما يزوج بين أنماط الانتماء وأشكال القوة فيعين ثلاث ثنائيات عبر عنها على النحو التالى : القهرية - الاغترابية (١) . والتعويضية - الآلية (٢) . والمعيارية - الأخلاقية (٣) . ويذهب ايتزيونى بعد ذلك الى أن الالتقاء بين أنماط وأشكال القوة هو الذى يحدد فى النهاية فعالية التنظيم وكفايته .

واعتقد أن أخطر ما جاء فى تصنيف ايتزيونى اهتمامه بتوضيح الوسائل المختلفة التى من خلالها يحدد الافراد موقفهم داخل التنظيم ، والتى من خلالها أيضاً يفسرون سلوك كل من الرئيس والمرؤوس . ورغم ما فى ذلك من ايجابية ، إلا أن ايتزيونى قد تراجع بعد ذلك حينما اتخذ موقفاً وضعياً بدا أوضح ما يكون فى تبينه مفهوم النسق . فحينما اهتم بدراسة الالتقاء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة فسر ديناميات التنظيم نفسيراً وظيفياً خالصاً يخلو من أية إشارة لدور التغير والدمراع .

ولكى ندلل على ما نذهب اليه يمكننا الاستشهاد بتصنيفه للتنظيمات.

- 
- (١) ويتبدى ذلك على وجه الخصوص فى السجون .
  - (٢) ينشأ هذا التزاوج فى التنظيمات الصناعية .
  - (٣) كما هو الحال فى التنظيمات الدينية والمستشفيات العامة والجامعات والمدارس .

طبقا للاهداف التى تسعى اليها • فثمة تنظيمات تسعى أساسا إلى تحقيق النظام والامتثال ، وأخرى تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية خاصة ، وثالثة تهدف إلى تحقيق أهداف ثقافية (١) • عندما حاول دراسة الفعالية ربط بها الاهداف ، ذاهبا إلى أن الامتثال هو القوة الوحيدة التى تستطيع أن تربط بين كل من الانتماء والقوة والاهداف • ولقد أدى تأكيد اينزيونى لفكرة الامتثال إلى اضعاف موقف تصنيفه ، بحيث جاء عاجزا تماما عن التمييز بين مستويين للتحليل هما : التنظيم والفرد ، فضلا عن عجزه الخطير عن الانتقال من مستوى التنظيم إلى مستوى كل من المجتمع والثقافة والبيئة • ولو شئنا التعبير بدقة عن قصور تصنيف اينزيونى قلنا أنه عجز تماما عن النظر إلى التنظيم في ضوء بيئته ، وهو عجز لا يشفع له حذقه ومهارته في تحليله الوظيفي لمشكلة من أخطر مشكلات التنظيم هي الامتثال • وأغلب الظن أن اهتمام اينزيونى بهذه المشكلة يرجع إلى تأثيره البالغ بفكرة التوازن بين الاسهام والكفاءة ، وهي فكرة طورها شستر بارنارد Bernard وهيربرت سيمون Simon وتناولناها بالتحليل في موضع سابق •

ويكشف استعراضنا لهذه التصنيفات عن طائفة من الحقائق الجديرة بالذكر • فلقد لاحظنا أن دراسى التنظيمات قد أقاموا تصنيفات لا تكاد تقع تحت حصر ، وأن هذه التصنيفات تكاد تختلف باختلاف نقطة انطلاق الدارسين ، فضلا عن أن كثيرا منهم قد حد من مشكلة التصنيف ذاهبا إلى أن مهمة التصنيف الذى يقدمه هي مهمة إجرائية بحتة • ولذا أن نتوقع بعد ذلك تدخل ميول وإهتمامات الباحث في إقامة التصنيف ، وهو تدخل كفيل بتعويض امكانية المقارنة والوصول إلى تعميمات • ولقد حاولت هنا رد هذه التصنيفات إلى أطرها المرجعية ، مما عاون على حصر هذه التصنيفات في فئات ثلاثة أساسية ، نرجو أن تكون بداية لتصنيف شامل معبر للتنظيمات ، تصنيف يستطيع أن ينهض بأعباء المقارنات الحضارية والتاريخية التى هي الأساس الذى تقوم عليه نظرية سوسيولوجية متكاملة في التنظيم •



### ثالثا - مستويات التحليل في دراسة التنظيم - نحو منظور واسع النطاق :

لعلنا لاحظنا أن الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم والبحوث الامبيريقية التي انطلقت منها قد درست التنظيمات من منظورات مختلفة أشد الاختلاف . ولقد ترتب على ذلك ظهور منسقيات مختلفة لتحليل التنظيمات يتسق كل منها مع الاتجاه النظري الذي يتلاءم معه . وهناك ثلاثة مستويات للتحليل محددة يسهل التمييز بينها : الأول - هو مستوى تحليل الفرد ، وهو يهتم بصفة أساسية بتحليل اتجاهات الافراد وسؤوكهم . وخير من يمثل هذا المستوى أصحاب العلاقات الانسانية والمهتمين بعملية صنع القرار . أما المستوى الثاني فهو مستوى تحليل العلاقات الاجتماعية بين الافراد في الجماعات المختلفة داخل التنظيم ، ويمثله أيضا أصحاب العلاقات الانسانية والذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات . ويسعى الذين يعالجون التنظيم في ضوء هذا المستوى الى اكتشاف شبكات العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة ، ودراسة الاسس التي تستند اليها هذه الجماعات . وهناك أخيرا مستوى تحليل التنظيم ككل ، وهو يستند الى نظرة محددة للتنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائه . ولقد استعان البنائيون الوظيفيون بهذا المستوى من التحليل عند دراستهم للتنظيمات ، كما استعان به أيضا أصحاب اتجاه النسق الاجتماعي الفنى . كذلك استعان به العلماء الذين اهتموا بدراسة مدى توافر العناصر البيروقراطية في التنظيمات أمثال بيتربلاو Blau وستانلى اودى Udy ، لأنهم نظروا الى التنظيم بوصفه مجموعة من العناصر التنظيمية والبنائية متساندة تساندا وظيفيا .

تلك هي مستويات التحليل الثلاثة التي استعانت بها نظريات وبحوث التنظيم الحديثة ، وهي استعانة فرضها توجيه نظري محدد واعتبارات اينديولوجية معينة لا نجد ضرورة للخوض في مناقشة مدى تحيزها وقصورها ، لأننا كشفنا عن ذلك في مواضع سابقة . لذلك سنقصر اهتمامنا هنا على تقديم وجهة نظر شخصية قد لا تكون جديدة تماما ، ولكننا نعتقد أنها

ترتبط بمستقبل دراسة التنظيمات وقدره هذه الدراسة على تحقيق أهداف  
نظرية خالصة .

ان الحقيقة التي تبدو واضحة عند تأملنا لجهود علماء العلاقات الانسانية  
وأصحاب اتجاه صنع القرار هي ان هؤلاء العلماء قد درسوا مشكلات التنظيم  
من خلال الفرد والجماعة الصغيرة . وهم اذ يفعلون ذلك انما ينتهكون مبدأ  
سوسيولوجيا لا يختلف اثنان على أهميته وضرورته ، وهو أن المجتمع شيء  
أكبر من مجرد مجموع الافراد . وأعتقد أن عدم الالتزام بهذا المبدأ قد أدى  
الى الخلط الذي نلمسه في كثير من أعمال الذين تأثروا بمفاهيم كل من علم  
النفوس الاجتماعي والاقتصاد والادارة . فالنتائج التي يتوصل اليها باحث  
درس جماعة صغيرة لا يمكن تطبيقها على تنظيم كبير الحجم ، لأن لهذا الأخير  
خواص متميزة تجعله يختلف عن الجماعة الصغيرة اختلافا كميا وكيفيا في  
أن واحد .

والانساس الذي نستند اليه هنا هو أن التنظيم يتضمن اعضاء مختلفين  
وجماعات متنوعة ، بحيث يصعب رد الظواهر التي تنشأ على مستوى التنظيم  
الى الظواهر المماثلة التي تنشأ على مستوى الجماعات أو الافراد . فاذا كان  
من العسير تفسير ما يحدث في الجماعات في ضوء سيكولوجية أعضائها ،  
فانه من العسير أيضا تفسير ما يحدث في تنظيم كبير في ضوء ما يحدث في  
أحد أقسامه وادارته . واذا ما استعنا هنا بمصطلحات تالكوت بارسونز  
Parsons قلنا انه كلما تحركنا من الانساق الاصغر الى الانساق الاكبر ،  
وجدنا ظواهر ومشكلات جديدة تماما تميز كل مستوى من مستويات  
الانساق . واذن فتفسير ظواهر كل مستوى يجب أن يكون نابعا منه ومعبرا  
عنه . ولقد أشار بارسونز الى شيء قريب من ذلك حين كشف عن التسايد  
بين النسق الكبير وانساقه الفرعية في الوقت الذي كشف فيه عن الاستقلال  
الذي تتمتع به هذه الانساق الفرعية (١) . كما أوضح ليونارد سايلز Sayles

---

(١) أما درجة استقلال هذه الانساق الفرعية فمسألة يحددها البحث  
الامبيريقى . بيد أن بارسونز أشار - مع ذلك - الى أنه كلما زاد استقلال  
النسق الاكبر عن النسق الفرعى زاد احتمال القفز من النسق الفرعى الى  
النسق الاكبر دون الاحساس بطبيعة المشكلات التي تميز كل من النسقين .

في دراسة امبيريقية كيف أن كل مستوى من مستويات الانساق كانت لديه مشكلات نوعية تميزه . ولقد أيد وجهة نظره هذه بمثال رافعي قائلا :  
« عندما حاولت دراسة بعض المشكلات على مستوى الجماعة اتضح لي أنه كلما زاد تماسك الجماعة زادت فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها .  
وعندما حاولت دراسة هذه المشكلات على مستوى العلاقات بين الجماعات ، اتضح لي أن كثيرا من الجماعات المتماسكة كانت تواجه صعوبات كثيرة تعوقها عن تحقيق التعاون المثالي الذي كان يتطلبه التنظيم ، لأنها كانت مشغولة باستمرار بالدفاع عن مصالحها المشتركة (١) » .

ولست أنفي إمكانية الانتقال من مستوى تحليلي إلى مستوى آخر ، ولكنني أنكر المحاولات التي تهبط من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى هبوطا آليا لا يقوم على فهم عميق للخواص المميزة لكل مستوى . ولعل ذلك هو القصور الأساسي الذي يميز دراسات الذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات سواء من اهتم منهم بدراسة العلاقات الانسانية أو من اهتم بدراسة صنع القرار . لقد أقام هؤلاء العلماء تصورهم لنظرية التنظيم على فهم محدود قاصر لفكرة تراكم المعرفة ، عاونهم على ذلك ضيق نطاق تحليلاتهم ونزعتهم الامبيريقية المجردة التي دفعتهم دفعا إلى الإفراط في تبني مفاهيم وضعية ، والانسحاق وراء النزعة الإجرائية التي تحاول حسم كل شيء بعبارة موجزة ثلاثية أغراض التحليل ، والسعي وراء بيانات كمية خالصة ثلاثية دراستهم لسلوك الفرد . ولقد تصور هؤلاء العلماء أنهم سيستطيعون بعد ذلك التوصل إلى قضايا نظرية محدودة النطاق تتون بمثابة أساس لاقامة تعميمات وأحكام واسعة ناسين أو متناسين أن التوصل إلى هذه التعميمات والأحكام يتطلب بادي ذي بدء معرفة كاملة وفهما عميقا للظواهر التي تميز كل مستوى من مستويات الانساق . ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد ، ذلك لأن التوصل إلى هذه التعميمات والأحكام يقتضي أيضا إدخال الظروف البيئية المحيطة بالتنظيم في الاعتبار ، وهي ظروف يمكن أن تشكل مستوى هاما من مستويات التحليل في دراسة التنظيمات .

---

(١) Sayles, L., Behavior of Industrial Groups, N.Y., 1958, p. 76.

ومن الأمور التي تدعو إلى التفاؤل في الوقت الحاضر أن عددا متزيدا من الدارسين المحدثين قد اخفوا يتبنون المنظور السوسيولوجي في دراسة التنظيمات مما يعنى مزيدا من الاهتمام بدراسة بناء التنظيم وبيئته ، ونوسيع نطاق تحليل التنظيم ليشمل أبعادا وقوى ليست داخلة في نطاق انشظيم ولكنها تمارس عليه تأثيرا لا يقل بحال من الاحوال عن التأثير الذي تمارسه الابعاد والقوى الداخلية في التنظيم . ولقد أدى ذلك الى ادراك المبدأ السوسيولوجي الهام الذي يميز بين مستويات التحليل واتباعه عند اجراء بحوث واقعية على التنظيمات .

ولا شك أن اتساع نطاق التحليل سيقترح أمام الباحثين المحدثين فرصة الاستفادة من القضايا الكلاسيكية التي أثارها ماركس وفيلبر وميشيلز ، لأنهم سيتمكنون حينئذ من وزن هذه القضايا وتقدير موقفها الامبيريقى تقديرا حقيقيا ، مما يسهم بعد ذلك في أثرء نظرية التنظيم واخراجها من الحلقة المفرغة التي دارت فيها بحوث العلماء الذين تأثروا بمفاهيم علم النفس الاجتماعى في دراسة التنظيمات ، تلك البحوث التي تجاهلت تماما مشكلات تنظيمية بالغة الخطورة كالصراع مدعية أنها تقدم نتائج علمية دقيقة ، وهى نتائج يسنطيع أى باحث قادر على التمييز بين ما هو صادق وما هو كاذب أن يكشف عن الزيف الذى تغطوى عليه والمجزرات الايديولوجية 'للتحيزة التى تنطوى عليها' . وإلى أن يدرك الباحثون المحدثون الاسهام الذى يمكن أن تقدمه القضايا التى أثارها أسلافنا الكلاسيكيون فى فهم التنظيمات الحديثة سوف تظل نظرية التنظيم عاجزة عن الوقوف على أرض صلبة آمنة . إن دراسة مشكلتى القوة والحرية فى التنظيم أهم - فى اعتقادى - من دراسة مشكلات الانتاج التى قتلت بحثا دون أن تسفر عن نتائج مشجعة . إن هاتين المشكلتين اللتين طال إهمالهما يستطيعان لقاء الضوء على الظروف السائدة فى التنظيمات الحديثة . فليس المهم دراسة مدى انصياع العمال للإدارة ، وليس المهم دراسة الاساليب التى تتضمن تحقيق أعلى درجات الانتاجية ، بل المهم دراسة القوة التى يمارسها الإنسان فى التنظيم الحديث والحرية التى يتيحها له هذا التنظيم .



# الباب الثاني

الابعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية في تنظيمين

صناعيين مصريين : تحليل مقارن



# الفصل السادس

## المنهج والاساليب القياسية

أصبح الطريق أمامنا ممهدا لعرض وتحليل نتائج الدراسة الامبيريقية التي أجريناها على تنظيمين صناعيين مصريين بعد أن طورنا منظورا خاصا لدراسة التنظيم عرضناه باستفاضه في الفصلين الاول والخامس ، وحللنا وقومنا من خلاله النظريات الكلاسيكية والاتجاهات النظرية الحديثة والبحث الامبيريقى لابعاد التنظيم . وقبل ان اشرع في تحليل نتائج هذه الدراسة الامبيريقية أجد من الضروري عقد هذا الفصل لتصير لمناقشة الاتجاه المنهجي الذى ستتخذه الدراسة والاساليب القياسية التى ستستعين بها لقياس وفحص الظواهر والابعاد والمتغيرات التى سنحاول اكتشافها وتحليلها وفسيرها .

ولكى نتمكن من تحديد الاتجاه المنهجي لهذه الدراسة ، يتعين علينا هنا أن نصوغ أهدافها بدقة ووضوح ، حتى يمكننا بعد ذلك التعرف على مدى ملاءمة هذا الاتجاه المنهجي للأهداف التى تسعى الدراسة الى تحقيقها . فالدراسة تسعى الى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية ومتوازية : الاول هو التعرف على كفاءة المنظور الخاص الذى طورناه في دراسة تنظيمين صناعيين مصريين يختلفان - فيما اعتقد - عن التنظيمات الغربية في كثير من الوجوه بحكم وجودهما في مجتمع نام يخضع لظروف اقتصادية وثقافية وسياسية وايدولوجية تختلف عن تلك الظروف التى تعيش في ظلها المجتمعات الغربية . وبرغم ما ينطوى عليه هذا الهدف من طابع امبيريقى قوى مرده اختبار منظور خاص على موقعين تنظيميين ، الا أن النتائج التى سيسفر عنها تحقيق هذا الهدف يمكن أن تفيد نظرية التنظيم افادة مباشرة اذا ما تسلحنا بفهم عميق لابعاد هذه النظرية ونظرة واسعة رحبة تستطيع أن تضع هذه النتائج في

إطار نظري واسع وشامل • وفي حدود هذا الهدف يمكن القول ان هذه الدراسة ستكون في جانب منها دراسة اختبارية تحاول تحديد مدى كفاءة وقـدرة منظورنا الخاص على فهم وتفسير ما يدور في هذين التنظيمين • ونسوف يغنينا ذلك عن تقديم فروض عامة موجهة ، طالما انطلقنا من قضايا ومفاهيم أساسية موجهة •

أما الهدف الثاني الذي ستسعى الدراسة الى تحقيقه :هو اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين والعمليات الاجتماعية التي تحكم دينامياتهما وفعاليتهما كما تمارس وجودها بالفعل وكما تبدو في تعقدها الواقعي • ومن الطبيعي أن اكتشافنا لهذه الخصائص وتلك العمليات سيكون محكوماً بالمفاهيم والتصورات التي تضمنتها نظريات التنظيم ، والتي أعلننا في أكثر من موضع موافقتنا عليها وتبنينا لها • واعتقد أن هذا الهدف يلائم الظروف الحالية التي تمر بها نظريات التنظيم • فهي في أشد الحاجة الى اكتشاف أبعاد تنظيمية جديدة ، خاصة اذا ما كانت أبعاداً تميز تنظيمات تختلف عن تلك التي درج دارسو التنظيمات على دراستها والتي على أساسها صاغوا تعميمات وأحكاماً تزخر بها النظريات الحديثة في التنظيم • ان مجرد اكتشاف ما يدور في التنظيم والتعرف عليه لا يقل - في اعتقادي - أهمية وخطورة عن اجراء دراسة امبيريقية ذات تصميم تجريبي محكم تحاول اختبار اطار تصوري دقيق أو نظرية مكتملة الأركان ، ذلك لأن الأخيرة سوف تعاني من نقص وقصور خطيرين ما لم تكن قد تأسست وقامت على دعائم امبيريقية صلبة تمنحها قدرة تفسيرية وتنبؤية تستطيع بحق اثراء نظرية التنظيم اثراء حقيقياً •

وفي الوقت الذي ستحاول فيه الدراسة تحقيق الهدفين السابقين. ستسعى الى تحقيق هدف ثالث هو وصف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيهما • وفي حدود هذا الهدف سوف نقدم وصفاً دقيقاً نحاول فيه ربط الخصائص التنظيمية بالعمليات الاجتماعية ، في الوقت الذي سنحاول فيه ربط الكفاية والفعالية ببياثولوجيا التنظيم ومعوقاته ، تلك المعوقات التي لا تفصل بأي حال عن السمات الثقافية المميزة للتنظيم وانساق المكانة التي يقوم عليها • ولعل ذلك كله يستطيع أن



يمنح هذا الوصف عمقا وشمولا في آن واحد ، وهو مطلب يعد استجابة طبيعية لمطلب حيوى تفرضه الظروف الحالية التى تمر بها نظريات التنظيم المعاصرة .

ومن الطبيعى أن تعكس هذه الاهداف الثلاث الاتجاه المنهجى الذى ستتسلكه هذه الدراسة . لذلك نجد الدراسة تتخذ اتجاها منهجيا ذا جوانب ثلاث ، يحاول كل منها مواجهة واحد من الاهداف الثلاث . فاذا سلمنا بالتصنيف الذى قدمته كليرسلتز (١) Selltitz لمنهج البحث فى علم الاجتماع قلنا ان دراستنا ستكون فى جانب منها دراسة اخبارية حينما تحاول الكشف عن كفاءة منظورنا الخاص وقدرته على فهم التنظيمات وتفسيره لما يدور فيها ، كما أنها ستكون - فى جانب آخر - دراسة استكشافية حينما تسعى الى اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للتنظيمين ، وستكون أخيرا دراسة وصفية فى جانب ثالث منها حينما تحاول وصف الخصائص التنظيمية السائدة فى التنظيمين والعمليات الاجتماعية السائدة فيهما .

ولو خرجنا من دائرة الاتجاه المنهجى بمعناه المحدود الذى تضمنته الفقرة السابقة ، لاحظنا ان دراستنا تمثل مزيجا من ثلاثة أنماط من تصميم البحوث . فهى أولا تمثل دراسة عقلية تحاول قدر استطاعتها النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى حتى تتمكن من تقديم صورة شاملة ومعبرة لما يدور فى التنظيمين موضوع الدراسة ، وهى ثانيا تمثل دراسة تجريبية لان التنظيمين الذين نتناولهما يمثلان موقفا تجريبيا كما سنرى بعد قليل ، واسوف نرى خلال تحليلنا للنتائج كيف ان هذا الموقف التجريبى قد مكنا من تحليل العناصر التنظيمية تحليلا دقيقا ، وكيف زودنا بفرص فريدة من خلالها أمكن إخضاع بعض الفروض الأولية للاختبار . والدراسة ثالثا وأخيرا تمثل مسحا بالعينة استطعنا من خلاله دراسة جانبا هاما فى التنظيم هو خصائص أعضائه ، فضلا عن اتجاهاتهم ومبولوجهم وتوقعاتهم وتيمهم ، وهى أمور يستطيع هذا المسح أن يتكفل بتحقيقها .

---

(١) Selltitz, C., et al ; Research Methods in Social Relations, N.Y. 1959, pp. 50-51.

ونستطيع أن نوضح بعد ذلك الاتجاه المقارن الذي تتبناه هذه الدراسة. وهو اتجاه حددنا موقفنا منه بوضوح في الفصل السابق ، حيثما واجهنا معضلة مقارنة التنظيمات ، تلك المعضلة التي يصعب حلها - فيما نعتقد - دون تبني استراتيجية منهجية تتيح فرصة النفاذ الى التنظيم وفهمه فهما عميقا في الوقت الذي تتيح فيه فرصة المقارنة التي هي مطلب شرعى لنمو نظرية التنظيم وخروجها من الحلقة المفرغة التي تدور فيها ، لذلك كان اختيارنا لتنظيمين صناعيين بمثابة استجابة طبيعية لهذه الاستراتيجية ، ومحاولة للكشف عن مدى نجاحها وقدرتها على مواجهة الموتف المنهجي الصعب الذي تمر به نظرية التنظيم المعاصرة .

وتبدو هذه الاستجابة أوضح ما تكون في قصر تحليلنا على تنظيمين صناعيين مختلفين في عدد من الأبعاد أهمها : النشاط والوظيفة التي يمارسها كل منهما ، وحجم كل منهما كما يقاس بعدد العاملين وحجم الاستثمارات والانتاج ... الخ ، وأخيرا القدم أو الفترة التي قضاها كل منهما في ممارسة وظائفه . ومن المتوقع أن تعكس لنا هذه الأبعاد كثيرا من الظواهر التنظيمية والعمليات الاجتماعية السائدة في كل منهما . فالنشاط أو الوظيفة تعكس ظواهر تنظيمية خالصة مثل الصورية والتقنين والتخصص والمركزية . ويستطيع الحجم أيضا أن يعكس كثيرا من الخصائص التنظيمية والاجتماعية للتنظيم مثل التعقد الفني والتفسيق بين النشاطات وانساق المكانات الاجتماعية في التنظيم . وما يقال عن الوظيفة والحجم يقال أيضا عن قدم التنظيم أو عمره .

وفي ضوء هذه الأبعاد اخترنا تنظيمين صناعيين تتوافر فيهما أغلب الخصائص التي تميز التنظيمات البيروقراطية ، أحدهما قديم كبير الحجم يمارس صناعة تقليدية قديمة (١) . والآخر حديث صغير الحجم يمارس صناعة حديثة متطورة نسبيا . أما التنظيم الأول فهو شركة النصر للغزل

(١) على أن يلاحظ أن القدم وكبر الحجم وتقليدية الصناعة ما هي إلا مفاهيم إجرائية قصدنا بها التمييز بين نمطين من أنماط التنظيمات الصناعية . وسوف نوضح في المتن ما نعبه بهذه المفاهيم .

والنسيج والتريكو ( الشوربجي سابقا ) ، وهي تمثل تنظيما . صناعيا قديما نسبيا انشئ في سنة ١٩٤٧ لكي يمارس صناعة تقليدية من اقدم واشهر الصناعات التي عرفتھا مصر (١) . أما حجم هذا التنظيم ( ٣٧٨٠ شخصا ) فيعبر عن حجم متوسط للتنظيمات التي نعمل بهذه الصناعة ، ولكنه مع ذلك يدخل في فئة حجم أخرى اذا ما قارناه بالتنظيم الصناعي الثاني الذي يمثل مصنعا لصناعة الثلاجات وبعض المعدات الكهربائية تابع لشركة الدلتا الصناعية ( ايديال (٢) . ولقد انشئ هذا المصنع في سنة ١٩٦٣ لكي يمارس صناعة حديثة عرفتھا مصر لأول مرة في ستينيات هذا القرن ، وما لبث ان نما عدد العاملين فيه نموا سريعا منذ انشائه حتى بلغ ١٢٢٠ شخصا في يوليو ١٩٧٠ (٢) .

---

(١) الدكتور محمد محمود الصياد ، الصناعة في الجمهورية العربية المتحدة ، جامعة الدول العربية ، معهد الدراسات العربية العاليه ، ١٩٦٢ ص ٥٥ وما بعدها .

(٢) وبالإضافة الى الأبعاد الثلاث التي احتكمتنا اليها في التمييز بين المصنعين ، هناك فارق تنظيمي هام يعكس كثيرا من الديناميات المميزة لكل منهما كما سنرى فيما بعد . فمصنع الثلاجات يمثل تنظيما يكاد يكون مستقلا من الناحية الانتاجية ولكنه خاضع من الناحية الادارية لادارة مركزية يتعلق منها قراراته الهامة والاسس التي يصدر عني اساسها قراراته اليومية ، ذلك لان المصنع لا يعدو ان يكون قطاعا انتاجيا تابعا لشركة هو أحد فروعها . أما مصنع النسيج فبرغم تبعيته لمؤسسة الغزل والنسيج ، الا أنه يمثل في حد ذاته تنظيما يتولى بنفسه صنع أغلب قراراته عن طريق مجلس ادارته .

(٣) سنستخدم - من أجل الاقتصاد اللغوي - مصطلح « التنظيم القديم » للإشارة الى شركة الغزل والنسيج ، ومصطلح « التنظيم الحديث » للإشارة الى مصنع الثلاجات . وحينما نصف التنظيمين « بالقسم والحدثة » ، فإننا نأخذ في اعتبارنا الأبعاد الأساسية التي استندنا إليها عند اختيارنا لهما .

وإذا كان اختيار التنظيمين موفقا ، فستكون لدينا حينئذ فرصة عظيمة لاختبار منظورنا الخاص واكتشاف الخصائص التنظيمية والعمليات الاجتماعية السائدة في هذين التنظيمين المختلفين من خلال منهج مقارن يتيح لنا بدوره عقد مقارنات ذات مستويين : الاول يمثل المقارنات الخارجية التي ستعقد على مستوى التنظيمين • ومثل هذه المقارنات تتيح لنا فرصة التعرف على السمات والخصائص العامة ائمة لكل منهما ، كما تتيح لنا فرصة دراسة هذه السمات على مستوى التنظيم • أما المستوى الثانى فيمثل المقارنات الداخلية التي ستعقد على مستوى الوحدات أو الاقسام التنظيمية داخل التنظيم الواحد • بيد أن ذلك لن يمنعنا من مقارنة الاقسام أو الادارات على مستوى التنظيمين • ومن الواضح أن تبنيها لهذين المستويين من المقارنات يتسق مع تصورنا لما ينبغي عليه أن تكون مستويات التحليل في دراسة التنظيمات • فالمستوى الاول من المقارنة سيتيح دراسة المشكلات التنظيمية العامة وتفسيرها تفسيراً ملائماً بردها الى التنظيم ككل ، بينما يتيح لنا المستوى الثانى من المقارنة دراسة المشكلات التنظيمية الخاصة التي تعبر عنها جماعات التنظيم وفئاته المختلفة ، ثم تفسيرها تفسيراً نابعا من طبيعة هذه الجماعات وبنائها • فضلا عن أن هذين المستويين يتيحان - بحكم طبيعتهما - فرصة التحرك داخل حدود كل منهما ، والانتقال من أى منهما الى الآخر إذا ما دعت الضرورة الى ذلك •

وعندما شرعت الدراسة في تحقيق أهدافها ، استعاننا بأدوات منهجية تتسق عموما مع الاتجاه المنهجي الذى انطلقت منه ، وتلائم قدر الامكان الاهداف الثلاث التي اوضحناها في صدر هذا الفصل • لذلك نجد الدراسة تستعين بثلاث أدوات أساسية هي : الملاحظة المباشرة ، والوثائق والمسندات ، وأخيرا الاستبصار • وسنحاول فيما يلى أن نوضح كيف أفادت الدراسة من هذه الادوات المنهجية الثلاثة في تحليلها وتفسيرها للابعاد التنظيمية والعمليات الاجتماعية في التنظيمين موضوع الدراسة •

فاستخدام الملاحظة المباشرة مطلب فرضة تصورنا الخاص للتنظيم ، ذلك الفهم الذى يطالب بضرورة الفهم العميق لما يدور في التنظيم ، ذلك الفهم الذى يصعب تحقيقه دون معايشة حقيقية لافراد التنظيم والوقوف على ضروب



مبتدأاتهم اليومية • وتبدو أهمية الملاحظة المباشرة في دراسة التنظيم إذا ما أدركنا أن الاستتبار - الذى لا يزال حتى الآن الوسيلة الأساسية لجميع البيانات - لا يستطيع وحده أن يكشف عما هو كامن ومستتر ، فضلا عن أنه - بحكم الحدود المفروضة عليه - لا يلائم دراسة بعض المشكلات والظواهر التنظيمية مثل الصراع وتوزيع القوة والتغير ، ذلك لأن دراسة هذه الظواهر تتطلب احتكاكا دائما بأعضاء التنظيم لفترة يمكن خلالها التعرف على نشاطاتهم وعلاقاتهم المختلفة • بيد أن دراستنا لن تقتصر استخدامها للملاحظة المباشرة على دراسة هذه الظواهر ، فلقد أفادت منها في دراسة ظواهر تنظيمية عديدة كما سنوضح ذلك فيما بعد •

أما استخدام الوثائق والمستندات فقد فرضته دراسة ظواهر نصعب على الملاحظة وتستعصى على الاستتبار • لذلك نجد الدراسة تستعين بخريطتي التنظيم للتعرف على طبيعة البناء التنظيمى فى كل منهما ، وما يربط بهذا البناء من أبعاد تنظيمية مثل الضرورية والمركزية والتقنين ، وهى أبعاد يصعب فهمها وتقدير وزنها دون فحص دقيق لمستندات التنظيم ووثائقه • وبالإضافة الى ذلك استعاننا بالدراسة بسجلات الاداء فى التنظيم كأحد محكات قياس فعالية التنظيم •

وبالإضافة الى الاداتين المنهجيتين السابقتين ، استعاننا بالدراسة بأداة منهجية أساسية هى استمارة الاستتبار ، وهى استمارة تضمنت مائة وثلاثين سؤالاً وجهت لعينة عشوائية منتظمة قوامها مائتى وسبعين مبحوثاً يمثلون التنظيم • ونظراً لما تحتله استمارة الاستتبار هذه من أهمية ، نحاول فيما يلى استعراض عناصرها وبنودها الأساسية •

تتناول استمارة الاستتبار ثمانية أبعاد تنظيمية ومتغيرات اجتماعية هى : الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع والتغير والاهداف والمعوقات • ولقد تمت معالجة هذه الأبعاد والمتغيرات فى شكل ثنائيات تعبر عنها بوضوح معالجتنا التفصيلية للبيانات على النحو الذى ستتضمنه الفصول التالية •

معندما تناولنا استمارة الاستتبار يعدى الضبط والاتصال صاغت مجموعة من الاسئلة تتناول وضوح الاختصاصات ودقتها ، ووظيفة القواعد التنظيمية ،

ودرجة تغطيتها لمواقف العمل المختلفة ، وكفاءة أساليب الضبط المختلفة ، ومراكز صنع القرارات الأساسية المختلفة في التنظيم ، ودرجة تركيز المسؤوليات وما يرتبط بذلك من رضا عن نظام توزيع السلطة والقوة . كذلك تضمنت استمارة الاستبصار طائفة من الأسئلة تتناول بعد الاتصال في التنظيم كما تعبر عنه درجة حرص التنظيم على توصيل معلوماته وقراراته ، وقنوات الاتصال الأساسية التي تسير فيها هذه القرارات .

وعندما تناولت استمارة الاستبصار قضيتي التوازن والتكامل صاغت أسئلة تهدف الى التعرف على مدى رضا افراد التنظيم عن وظائفهم ، وارتباطهم بالاقسام أو الادارات التي يعملون فيها ، ودرجة الأهمية التي يخلعونها على الأعمال والمهام التي يؤدونها للتنظيم ، والمبررات التي جعلتهم يقررون الالتحاق بالتنظيم والاستمرار فيه ، ومشاركاتهم في الأمور العامة لتنظيم وتوحيدهم معها . كما صاغت أسئلة موفقة تكشف بصفة عامة عن ولاء الاعضاء للتنظيم وحرصهم على الوقوف بجانبه في حالة تعرضه لظروف استثنائية طارئة . فضلا عن ذلك نجد أسئلة موقفية أخرى تكشف عن طبيعة العلاقات الرئاسية وانساق المكانة في التنظيم ، ولقد أسهمت هذه الأسئلة الى أسئلة أخرى تتناول أبعاد ديموقراطية الادارة في التنظيم .

وبنفس الطريقة صاغت الدراسة طائفة من الأسئلة تناولت مشكلات الصراع والتغير في التنظيم ، حيث نجد أسئلة تحاول الكشف عن تكرار حدوث الخلافات بين الرؤوسين والرؤساء والاجراءات التي نخب نتصفية هذه الخلافات ، وتكرار حدوث خلافات بين الفرد والتنظيم والطريقة التي تتم بها معالجة هذه الخلافات . كما نجد أسئلة موازية تحاول الكشف عن مواقف معارضة المرعوسين للرؤساء والليكانزمات التي يتبعها الفريقان في هذا المجال . وبالإضافة الى ذلك تضمنت استمارة الاستبصار أسئلة تهدف الى إلمامة اللثام عن ضروب من الصراع مثل الصراع الذي ينشأ بين المعرفة الفنية المتخصصة كما يعبر عنها ذوو المهن الفنية العليا وبين الخبرة الفنية الراجعة الى الممارسة كما يعبر عنها الذين قضوا فترة طويلة في عمل يتطلب مهارة خاصة . كذلك نجد أسئلة تتناول الصراع على مستوى الاقسام والادارات التنظيمية ، وحينما تناولت استمارة الاستبصار قصيه التغير

تضمنت أسئلة تدور حول اتجاهات الافراد نحو تغيير طرق العمل وأنساليه، واتجاهاتهم نحو التجديدات التي تستحدثها ادارة التنظيم و لاسباب التي تدعو ادارة التنظيم الى اذخال هذه التجديدات .

أما قضيتا الاهداف والمعوقات فقد تكفلت بهما طائفة من ، لاسئلة تناول بعض منها وعى الافراد بهذه الاهداف وتوحدهم معها ، وتناول البعض الآخر قضية المعوقات من خلال تصورات الافراد لموضوعية تطبيق القواعد التنظيمية . كذلك تضمنت استمارة الاستباز أسئلة موقفية عديدة اتخذت شكل مقياس متدرج بهدف التعرف على مدى حرفية تطبيق القواعد التنظيمية، والضغط الذى تمارسه هذه القواعد على الفرد ، وعدم اتاحنها اياه فرصة التجديد والابتكار وما يرتبط بذلك من ملل وسأم وضجر مصدره روتينية العمل ونمطيته .

وبالاضافة الى الاسئلة التي تضمنت المتغيرات والابعاد الثمان ، اشتملت استمارة الاستباز على طائفة من البيانات المميزة هي : السن ، ودرجة التعليم ، ومحل الميلاد ، والحالة الزوجية . والقسم الذى يعمل فيه الفرد ، والادارة التي يتبعها ، ومدة خدمته فى الشركة والقسم والادارة ، ومرتبته الشهرى الذى يحصل عليه من التنظيم ، وفئته المالية ، ومهنته الحالية ولقب وظيفته ونشاطه السياسى والنقابى فى التنظيم .

ولقد جمعت بيانات استمارة الاستباز (١) من عينة عسراية منتظمة ممثلة لقطاع كبير جدا من التنظيمين بلغت كما ذكرنا ٢٧٠ . مخصا . أما حجم العينة المختارة فقد جاء معبرا عن الحجم النسبى لكل من التنظيمين .

---

(١) وذلك بعد اختبارها اختبارا قبليا مكثفا من الوقوف على سلامة اللغة التي صيغت بها ، والاتساق الداخلى بين بنودها وعناصرها . ولقد حاولنا اكتشاف مدى صدق بعض جوانب الاستمارة بالرجوع الى الملفات ، فاتضح أن جانبيا كبيرا من البيانات المميزة والاسئلة التي تدخل فى صميم النشاط التنظيمى قد تمتعت بقدر كبير من الصدق ، مما يشير بطبيعة الحال الى توافر قدر كبير من الثبات .

غفى مصنع النسيج بلغ حجم العينة ١٥٠ شخصا ، بينما بلغ في مصنع  
الثلاجات ١٢٠ شخصا . وفضلا عن ذلك جاءت كل من-العينتين معبرة الى  
حد كبير عن المجتمع الاصلى . فلقد أجرى تحليل احصائى لتحديد الحجم  
الملائم للعينتين في حدود الخطأ المقبول . وبعد اجراء هذا التحليل اتضح أن  
أنسب حجم لعينة مصنع الثلاجات ١٢٠ شخصا و ١٥٠ شخصا لمصنع  
النسيج . وكان كسر المعاينة بالنسبة للاول في حدود ٨٢٣٪ ونسبة الخطأ  
عند تحديد حجم العينة ٨٪ فقط من المتوسط باحتمال قدرة ٦٥٪ ، يقابله  
كسر معاينة مساو ( ٣٩٧٪ ) بنسبة خطأ قدرها ١٢٪ من المتوسط باحتمال  
قدره ٩٥٪ . أما المجتمع الاصلى الذى سحبنا منه العينتين فيشكل الذين  
ينتمون الى فئة مالية دون الثالثة (١) . وتبرير استنادنا الى الفئة المالية  
كمحك لتصنيف العاملين هو افتراض مؤداه أن هذه الدرجة تستطيع أن  
تعكس الى حد ما المكانة المهنية والتعليمية والاقتصادية لافراد التنظيم .

هذا وقد خضعت نتائج تطبيق استمارة الاستبيان لخطوة تحليل احصائى  
تنسق مع خطة المقارنات التى رسمتها الدراسة ، فلقد أجريت اختبارات  
احصائية للكشف عن دلالات الفروق بين التنظيمين ككل فيما يتعلق بالابعاد  
والتغيرات موضوع الدراسة ، كما أجريت اختبارات احصائية عن دلالة  
الفروق بين الاقسام والادارات التنظيمية فيما يتعلق بالابعاد والمتغيرات  
ذاتها . وما يقال عن الاختبارات الاحصائية يقال ايضا عن الارتباطات  
المختلفة موضوع الدراسة على مستوى التنظيم ككل وعلى مستوى أقسامه  
الفرعية أيضا . ولسوف يتيح لنا خطة التحليل الاحصائى هذه فرصة عظيمة  
لتدعيم كل من المقارنات الخارجية والداخلية التى ستعقدها الدراسة .

وبالاضافة الى الادوات المنهجية الثلاثة السابقة ، صممت الدراسة أداة  
رابعة مستقلة لتكون بمثابة دليل للتعرف على الخصائص البنائية العامة في

---

(١) استبعدنا المديرين الذين ينتمون الى الفئة المالية الثانية وما فوقها  
من العينة المختارة . ولقد آثرنا اجراء مقابلات حرة معهم ناقشنا خلالها بعض  
القضايا التى تضمنتها استمارة الاستبيان ، وعدد آخر من القضايا لا يرتبط  
بشكل مباشر بتلك القضايا .



التنظيمين • ومن البيانات التي سعت هذه الاداة للحصول عليها حجم التنظيم كما يقاس بعدد العاملين فيه وتطور هذا الحجم منذ انشاء التنظيم مع التعرف على التطور المصاحب الذي طرأ على حجم الفئات المهنية المختلفة ومبررات هذا التطور • كذلك تضمنت هذه الاداة بنودا تتناول نمو رأس مال التنظيم وتطور انتاجه وأرباحه وحجم تسويقه لمنتجاته ، ثم خريطة التنظيم وعدد تخصصاته الفنية وألقابه المهنية ومستوياته الرئاسية • فضلا عن ذلك اشتملت الاداة على بنود تتناول الاهداف العامة التي يسعى التنظيم ككل الى تحقيقها والاهداف الفرعية التي تسعى الى تحقيقها اقسامه وادارته •

ولا تقتصر مهمة هذه الاداة على دراسة الخصائص البنائية السابقة • فلقد ساعدتنا على اكتشاف خصائص بنائية أخرى أهمها : توافر ووضوح الاجراءات المنظمة لمواقف العمل ، وتغطية القواعد لعمليات التنظيم ، وتوافر معايير لقياس أداء الوظائف المختلفة ، والاجراءات المختلفة التي تتبع في صنع القرار ، وخضوع الاتصالات والاجراءات لنظام الملفات ، والاسس التي يستند اليها التنظيم في اقامة ادارته واقسامه ، والمبررات التي نسند اقامة هذه الادارات والاقسام ونموها ، فضلا عن المبررات التي تسند انشاء مستويات رئاسية جديدة • وأخيرا تضمنت الاداة بنودا تناولت كيفية حصول التنظيم على أفراد المدربين ، وكيفية ضمانه توافر المواد الخام ، وموقفه ازاء التنظيمات المنافسة أو الماثلة له في الوظيفة والضغط الخارجية التي يخضع لها •

ومن الواضح أن تغطية ما أثارته هذه الاداة من أسئلة وتساؤلات تقتضى منا فحص دقيق لسجلات التنظيم ومستنداته ، ومقابلات حرة عديدة لبعض قادة التنظيمين ، وملاحظة مباشرة لكيفية أداء التنظيم لوظائفه ، وتحليل لضمون قواعد التنظيم ولوائحه • لذلك يمكن القول أن ما تضمنته هذه الاداة من بنود تعد موجهة ومرشدة لاداة الملاحظة التي سنستعين بها في جمع شواهد من نوع خاص تكمل الشواهد التي سنحصل عليها باستعانتنا باستمارة الاستبارة والوثائق والمستندات •

وهكذا يتبدو واضحا أن الدراسة في سعيها لتحقيق اهدافها الثلاث قد

اتخذت اتجاهها منهجيا متعدد الجوانب فرض عليها بطبيعة الحال بصميم أدوات منهجية متعددة ، تسعى كل منها لتحقيق هدف معين • وعلى الرغم من تنوع هذه الأدوات المنهجية ، إلا أنها تسعى في النهاية الى تحقيق 'الهدف العام للدراسة وهو التعرف على الخصائص الاساسية المميزة لتنظيمين صناعيين مصريين ، وفهم الميكانيزمات والديناميات السائدة فيهما' • راذن فتنوع الأدوات المنهجية التي ستستعين بها الدراسة يتسق مع الاهداف الفرعية التي تسعى الى تحقيقها ، في الوقت الذي يؤدي الى تحقيق هدف عام شامل •

وفي ضوء كل ما سبق نستطيع أن نزعم أن الاتجاه المنهجي الذي اتخذته الدراسة سوف يمكنها من تحقيق أفضل فهم متكامل ممكن للتنظيم • فمحتوى الأدوات المنهجية لا يركز على التنظيمات دون الأشخاص كما يذهب الذين يهتمون بدراسة التنظيم في ضوء خصائصه البنائية الحالية (١) • كما أنه لا يقصر اهتمامه على الأشخاص دون التنظيمات كما ذهب أتباع التون مايو Mayo وكورت ليفين Lewin (٢) • أنه يتيح الفرصة لدراسة العوامل في الوقت الذي يتيح فيه الفرصة لدراسة العمليات • فإدراسة لن تكتفي بمجرد التعرف على نمط التخصص أو توزيع السلطة في التنظيم ، ولكنها سوف تهتم أيضا بالتعرف على العوامل والقوى التي أسهمت في ظهور هذا النمط من التخصص أو توزيع السلطة • وإذا ما نجحت الدراسة في تحقيق هذا الهدف ، فإنها ستكون قد خطت خطوة هامة نحو توسيع نطاق تفسير الظواهر التنظيمية وفهمها فهما عميقا • ولعل ذلك هو السبب الذي جعلنا نصف بعض الدراسات كدراسة ليبتون (٣) Lupton بالتقدمية وبعد النظر ، لأنها حاولت التنبؤ بسلوك جماعات العمل بعد عقد مقارنات بين عدد

---

(١) Bennis, W., «Leadership Theory and Administrative Behavior», Admin. Sci. Q., Vol. 4, 1959, pp. 259-301.

(٢) Kerr, C., and Fisher, L. «Plant Sociology : The Elite and the Aborigines», in Komarovsky, M. (ed.) Common Frontiers of the Social Sciences, Glencoe Ill., 1957, pp. 287-309.

(٣) Lupton, On the Shop Floor, Oxford : Pergamon, 1963.

من المصانع المختلفة ، استطاعت من خلالها تفسير ما يدور في هذا المصانع في ضوء العوامل الكامنة وراء العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين جماعات العمل .

ونستطيع أن نزعّم كذلك أن محتوى الادوات المنهجية قد جاء تعبيراً مثالياً عن تصور نظري ومنهجي محدد . فالادوات الاربعة نحاول في وقت واحد تحقيق دراسة دقيقة وفهم عميق لما أطلق عليه البنائيون الوظيفيون متغيرات النشاط التي تشمل فيما تشمل تلك العمليات التي تسهم في تحقيق وحدة التنظيم وتوحد أعضائه به ودوامه واستمراره من خلال صمائه لموارده ومصادره وما يرتبط بذلك من توجيه وتنسيق بين النشاطات المختلفة واستثارة لمشاعر أعضائه وحفز لهمهم ، مما يؤدي في نهاية الامر الى تأكيد تكامل التنظيم ودعم حالة التوازن الدينامي التي هي ضرورية لاستمراره وأدائه لوظائفه (١) . وفي الوقت الذي تحاول فيه أدواتنا المنهجية فهم هذه الجوانب ، ستتكفل أيضاً بدراسة جوانب أخرى لا يقل عنها أهمية وخطورة هي تلك المتصلة بالصراع ومشكلات توزيع القوة . ولعلنا لاحظنا أن كلا من الادوات المنهجية الاربعة سيتولى - بطريقته الخاصة - فهم هذه الجوانب ونحدد أبعادها المختلفة على مستوى التنظيمين موضوع الدراسة .

وفضلاً عن ذلك ستسمح لنا أدواتنا المنهجية بدراسة شاملة للأبعاد البنائية للتنظيم في علاقتها بالعمليات الاجتماعية التي تحدث فيه . فلقد رأينا كيف أن الدراسة قد حوّلت مفاهيم نظرية خالصة الى واقع امبيريقى بقودنا في نهاية الامر الى هذه المفاهيم مرة أخرى لننقحها ونمنحها وأقعا امبيريقيا محددا . وتحضرني هنا على وجه الخصوص مفاهيم ماكس فيبر Weber التي بلغت من التجريد درجة تتطلب معها حذراً شديداً وحيلة بالغة عند تهبيطها الى مستوى الواقع الامبيريقى . فلكي ندرس التخصص إستعنا بدلائل ومؤشرات عديدة أهمها عدد الأوضاع المهنية في التنظيم ، وعدد

---

(١) Bakke, W., «Concept of Social Organization», in Haire, M., (ed.) Modern Organization Theory, N.Y., 1959, pp. 16 ff.

تخصصاته الفنية ، ودرجة تخصيص الدور أو الوظيفة وارتباط لقب الوظيفة بمضمونها ولكي ندرس الصورة استعنا بشواهد تكشف عن مدى اتباع التنظيم للاتصالات المكتوبة واستخدام نظام الملفات . ولقد اقتضى ذلك دراسة كيفية تحديد اجراءات العمل وقواعد . وعندما حاولنا دراسة تركيز السلطة ميزنا بين السلطة الرسمية النظامية التي تحددها القواعد والنوائح ، والسلطة الشخصية التي تعتمد اعتماداً مطلقاً على المعرفة المتخصصة التي لدى الشخص ، ثم حللنا هذين الضربين من السلطة لكي نكشف عن الدور الذي تلعبه كل منهما في السيطرة على موارد التنظيم ومصادره ، واصراع الذي قد ينشأ بينهما في هذا المجال . وما يقال عن هذه المفاهيم الثلاث يقال أيضاً عن المفاهيم النظرية الاخرى التي أشرنا اليها خلال تناولنا لمضمون الادوات المنهجية للدراسة .

ولسوف نتيح لنا الادوات الاربعة بعد ذلك فرصة عظيمة لدراسة المحتوى أو السياق الذي في ضوءه يمارس التنظيم وظائفهما . لقد تضمنت هذه الادوات عناصر وبنوداً تتناول التغيرات التاريخية التي طرأت على التنظيم ، والظروف الايديولوجية المتغيرة التي قد تمارس تأثيراً واضحاً على بنائه وظائفه ، والدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحديد بناء السلطة والعلاقات الاجتماعية بين مختلف اعضائه وفئاته ، وطبيعة الاهداف التنظيمية، والدور الذي تلعبه في تحديد طابع التنظيم وظروفه العامة . وبمعالجة هذه الجوانب يمكننا دراسة قضية تحقيق التنظيم لاهدافه من مدخل واسع يتيح لنا تحليل قضايا التنظيم من منظور واسع يعبر عن التصور الخاضع الذي تبنيه في الفصل السابق .

واذا ما نجحنا في تحليل ونفسير ما ستقدمه لنا هذه الادوات المنهجية الاربعة ، فسنكون قد قدمنا مثالا على كيفية الزج بين شواهد أتت من مصادر مختلفة لتخدم غرضاً أو هدفاً واحداً ، وسنكون أيضاً قد ضربنا مثالا واقعياً على حشد كل الامكانيات المنهجية المتاحة من أجل تقديم مهم شامل وعميق لبناء وديناميات تنظيمين صناعيين مصريين ، وهو الهدف الذي من أجله اجريت هذه الدراسة ، والذي على أساسه يتوقف مدى نجاحها أو فشلها .



## الفصل السابع

### الضبط والاتصال

في ضوء تصورنا للتنظيم الذي عرضناه في الفصلين الاول والخامس ، وفي ضوء عرضنا النقدي للبحث الامبيرى لابعاد التنظيم الذى قدمناه في الفصل الخامس ، نستطيع الآن أن نشرع في تحليل الشواهد الامبيرية المتعلقة بعملية الضبط والاتصال في التنظيمين موضوع الدراسة . وقبل أن نقدم هذا التحليل يتعين علينا تسجيل ملاحظة أولية تتعلق بالمعنى الذى نقصده بعملية الضبط والاتصال . فالضبط - كما نقصده في هذا الفصل وكما قصدناه في الفصل الرابع - يشير الى تلك الميكانيزمات والاساليب التى من خلالها يحقق التنظيم ما يتطلبه من نظام وانتظام وانضباط لى يؤدي وظائفه ونشاطاته . ولا يستطيع التنظيم تحقيق كل ذلك الا اذا ضمن توافر قدر من الامتثال والخضوع والاذعان من جانب الافراد له . وعندما يحاول التنظيم مواجهة هذا المطلب يلجأ الى أساليب اتصال فيضمونها ميكانيزماته التى تحقق له الضبط والانضباط . ومن هنا تبين لنا العلاقة الوثيقة بين عملية الضبط والاتصال في التنظيم ، والتى من أجلها آثرنا معالجتهما في فصل واحد . ولسوف يتيح لنا الفهم الواسع لموضوعي الضبط والانصال معالجتهما بوصفهما بعدين تنظيميين خالصين يربطان برشد التنظيم وفعاليته ، وبوصفهما أيضا عمليتين اجتماعيتين خالصتين تعبران عن علاقات اجتماعية معينة سائدة بين مختلف فئات التنظيم . ضبطته .

ونقد سبق أن أوضحنا في غير موضع كيف أن عملية الضبط والاتصال قد شكلتا بعدين أساسيين سواء في نظريات التنظيم الكلاسيكية أو الاتحافات

النظرية الحديثة التي حاولت صوغ أطر نظرية لتفسير بذ' التنظيمات وديناميات • فنموذج ماكس فيبر في التنظيم ما هو الا صياغة محكمة دقيقة لعناصر تنظيمية عديدة تدور حول مفهومين أساسيين هما : الضبط والاتصال • وما يقال عن نموذج فيبر يقال أيضا - بدرجات متفاوتة - عن النماذج النظرية الشهيرة التي قدمها روبرت ميرتون ، وعينيب سلرنيك ، وألفن جولدنر ، والنبي تناولناها بالتحليل المستفيض في الفصل الثالث ، وإذا ما سلمنا بعد ذلك بما ذهبنا اليه في الفصل الرابع من أن البحوث الامبيريقية في ميدان التنظيم قد امتزجت بالاتجاهات النظرية السائدة امتزاجاً شديداً ، أمكننا القول أن هذه البحوث قد وقفت من عضيني الضبط والاتصال موقفا يشبه موقف هذه الاتجاهات النظرية الى حد بعيد •

وفي حدود هذا الفهم لقضيتي الضبط والاتصال في التنظيم ، يمكننا البدء في تحليل الشواهد الامبيريقية التي حصلنا عليها من دراستنا للتنظيمين • ولسوف ندير هذا التحليل على محاور ثلاث : الأول هو القواعد البيروقراطية كما تعبر عنها وظيفتها وفعاليتها ، والثاني الاختصاص كما يعبر عنه وضوحه وطبيعته ، والثالث الاتصال كما يتبدى في قنواته وانجاءاته • وإذا ما تمكنا من ادارة تحليلنا على هذه المحاور ، استطعنا تقديم : تحليل شامل للضبط والاتصال باعتبارهما بعدين تنظيميين بنائيين ، وباعتبارهما أيضا عمليتين اجتماعيتين تعكسان نمط التفاعل السائد في التنظيم وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة فيه •

### **أولا : القواعد البيروقراطية : وظيفتها وفعاليتها**

تنشأ القواعد البيروقراطية في التنظيم لكي تخدم هدفا مرسوما يتعين عليه أن يحققه حتى يدعم وجوده ويضمن لنفسه البقاء والدوام • تلك قضية أساسية نستطيع قبولها هنا برغم ما قد يثار ضدها من انتقادات الذين يرفضون رفضا قاطعا تفسير القواعد في ضوء وظيفتها • بيد أن قبولنا لهذه القضية محكوم بتصورنا للتنظيم الذي حددنا فيه موقفنا من مفهوم النسق

وما يرتبط به من مفاهيم وظيفية • وفي حدود هذا التصور يمكننا تحليل الشواهد الامبيريقية المتعلقة بوظيفة القواعد البيروقراطية وفعاليتها في التنظيم •

لعل أبرز القضايا المتعلقة بوظيفة القواعد البيروقراطية وفعاليتها في التنظيم ، وضوحها وتبلورها وصياغتها صياغة دقيقة بحيث نستطيع مواجهة الاغراض التي أنشئت من أجلها • ومن الطبيعي ان يفرض ذلك على التنظيم مطلباً يتعين عليه مواجهته وهو ضمان وضوح القواعد البيروقراطية لدى أفرادها حتى يطمئن الى أن هؤلاء الأفراد قد استوعبوا واستدمجوا كل ما يمكن أن يكفل الاداء الكفوء الدقيق للمهام ونشاطه • ولقد حاولنا دراسة هذا المطلب على مستوى الاعضاء ، حينما سعينا الى التعرف على مدى وضوح القواعد المنظمة للاعمال والمهام التي يؤديها أفراد العينتين المختارتين من التنظيمين • فالغالبية العظمى ( ٨٠٪ ) في التنظيم الحديث في مقابل ٨٢٪ في التنظيم القديم ) منهم قد أقرروا أن هذه القواعد تتسم بانوضوح والدقة ، وان اتباعها اتباعاً دقيقاً يضمن في نهاية الامر الاداء الكفوء الدقيق للمهام والنشاطات •

واذا ما انتقلنا الى مستوى الاقسام التنظيمية ، لاحظنا اختلافا ملحوظا بينها فيما يتعلق بوضوح هذه القواعد لدى الافراد • ففي التنظيم الحديث تزداد القواعد البيروقراطية وضوحاً في الاقسام الانتاجية وتقل وضوحاً في الاقسام الادارية • ويعكس التفاوت بين هذه الاقسام فيما يتعلق بوضوح القواعد حقيقة أولية هي ، ان القواعد المنظمة للمهن الادارية والكتابية في التنظيم الحديث كانت أقل وضوحاً لدى العاملين بهذه المهن اذا ما قوربت بتلك المنظمة للمهن الانتاجية • ولقد شهد التنظيم القديم نمطاً مماثلاً لهذا التفاوت ، بدا أوضح ما يكون في وضوح القواعد البيروقراطية في الاقسام الانتاجية مثل الغزل والنسيج والانتاج ، اذا ما قورنت بالاقسام الادارية التي كان أبرزها الادارة المالية والادارية •

وليس من الصعب علينا تفسير التفاوت في وضوح القواعد على مستوى التنظيمين ، طالما أن هذا التفاوت قد عكس اتجاهات متميزة ظهرت بجلاء في

للأقسام التنظيمية المختلفة . فالادارات الانتاجية لديها قواعد بيروقراطية واضحة تنظم بدقة أداء النشاطات الانتاجية المختلفة . وقد جاء هذا الوضوح استجابة للمطلب الحيوى الذى واجه التنظيمين والممس فى تحقيق القدر الضرورى من الكفاية والفعالية . وحينما استجاب التنظيم لهذا المطلب اهتماما بتوصيف المهام توصيفا دقيقا ، وتقنين القواعد البيروقراطية تقنيا شاملا حتى يتمكنوا من اخضاع العمليات الانتاجية حقيس الدقيق والتنبؤ المحكم . أما الأقسام الادارية فقد شهدت فى كلا التنظيمين درجة أقل من وضوح القواعد بحكم طبيعة المهام التى تؤديها ، تلك المهام التى لم تكن على درجة عالية من التخصص والتقنين . ففى مقابلاتى الحرة لموظفى ادارة العلاقات الصناعية فى التنظيم الحديث وموظفى الادارة المالية والادارية فى التنظيم القديم ذكر لى بعض منهم عبارات عديدة تشير فى مجموعها الى أن الأعمال الادارية والكتابية التى يؤدونها تتطلب منهم فى بعض الاحيان اجتهدا فى تفسير قواعد صيغت بطريقة عامة جدا ، فضلا عن أن هذه القواعد قد تكون فى بعض الاحيان غامضة بحيث يصعب تحديد مضمونها تحديدا دقيقا . وعندما أتحت لى فرصة تحليل مضمون القواعد المنظمة لمهام الأقسام الادارية والانتاجية ، اتضح أن قواعد الأقسام الاخيرة كانت بالفعل على درجة عالية من الوضوح ، اذا ما قورنت بقواعد الأقسام الاونى التى كانت تعاني من بعض الغموض (١) . فضلا عن الظروف التكنولوجية والاقتصادية والترشيدية التى انسهمت فى وضوح قواعد الأقسام الانتاجية ، فان مقابلاتى الحرة مع المديرين فى التنظيمين قد أوضحت أن هؤلاء المديرين كانوا يسعون باستمرار - ولا يزالون يسعون - الى منح القواعد المنظمة للعمليات الانتاجية مزيدا من الوضوح والدقة والتحديد . أما القواعد المنظمة للعمليات الادارية فلم تحظ منهم باهتمام كبير ، لانهم خضعوا لأعتقاد مؤداه أن هذه العمليات ما هى إلا عمليات ثانوية خادمة للعمليات الانتاجية ، كما انها بطبيعتها

---

(١) وهذا ما يبدو واضحا للوهلة الاولى عند تأمل توصيف المهام والوظائف الادارية الذى يأخذ به كل من التنظيمين .



تسنعسى على القياس والتحديد . وبالإضافة إلى ذلك يذهب هؤلاء المدبرون إلى أن ممارسة العمليات الإدارية هي أفضل ضمان لادائها أداء سديما .

وقد يكون تناول قضية وضوح القواعد البروقراطية أكثر دقة وشمولا ، اذا ما درسناها على مستوى الفئات المهنية المختلفة المكونة للتنظيمين . فعندما حاولنا تحليل الشواهد الكمية التي حصلنا عليها ، توصلنا إلى طائفة من الحقائق الجديرة بالذكر : فوضوح القواعد يتمثل لدى أربع فئات مهنية أساسية هي : المهن الفنية الإشرافية ، والمهن الكتابية ، ومهن عمال الإنتاج ، ومهن عمال الخدمة ، بينما يتفاوت هذا الوضوح في العئتين المهنتين الأخرين وهما : المهن الفنية العليا ، والمهن الإدارية الإشرافية . وإذا كان من اليسير تفسير التماثل في درجة وضوح القواعد ، إلا أن تفسير التباين في درجة وضوح هذه القواعد أمر جدير بالأمل والتحليل ، خاصة إذا ما علمنا أن هذا التباين قد بدا واضحا في فئتين مهنتين هامتين . فلو تناولنا تباين وضوح القواعد على مستوى المهن الفنية العليا في التنظيمين ، لاحظنا أن القواعد المنظمة للمهن الفنية العليا في التنظيم القديم قد بلغت درجة من الوضوح والتحديد يمكن معها القول بأنها تؤدي وظيفتها على المستوى النظري ، في الوقت الذي كانت فيه نفس هذه القواعد غير واضحة لدى أقل من نصف عينة التنظيم الحديث ( ٤٤ر٤ ٪ ) . ولا يستطيع تفسير هذا التباين في ضوء الظروف التاريخية للمهن الفنية العليا السائدة في التنظيمين ، لأن وضوح قواعد هذه المهن مرتبط بالموقف التنظيمي أكثر من ارتباطه بالنشأة التاريخية والتطورات التاريخية التي طرأت على هذه المهن . وربما دفعنى إلى هذا التفسير ملاحظاتي وتسجيلي لبعض الظواهر التنظيمية التي انفرد بها التنظيم الحديث . فلقد أنشأ هذا التنظيم قسما للبحوث بهدف إجراء الدراسات المتعلقة بتحسين النتج والنهوض به واستحداث منتجات أخرى تدخل في نطاق سياسة التنظيم ونشاطاته . ولكي يحقق التنظيم هذا الهدف ، استعان بعدد من المهندسين الشبان للعمل بهذا القسم وعزلهم عن المهندسين الآخرين الذين يعملون في الأقسام الإنتاجية ، وطلب إليهم تنفيذ

سياسة القسم وتحقيق أهدافه . وحينما حاول هؤلاء المهندسون تحقيق ذلك واجهوا صعوبات عديدة أهمها ، عدم توافر المعرفة الفنية المتخصصة الضرورية لتطوير المنتج والنهوض به ، وعدم توافر المواد الخام والجهزة التي تضمن اجراء الدراسات التي يتطلبها هذا التطوير . وقد خلق هذا الموقف لدى مهندسي هذا القسم اجساسا بإغتراب عن قربائهم الذين يعملون في الاقسام الانتاجية المختلفة والذين يمارسون بالفعل أعمالا ترتبط الوثق الارتباط بوظائف التنظيم وأهدافه ، كما خلق لديهم احساسا بالبعد عن الادارة التي تهتم - في رأيهم - أولا وقبل كل شيء بالانتاج الفعلي كما يقاس بالوحدات المنتجة . ولقد عبر لي مهندسو هذا القسم عن احساسهم نحو زملائهم الذين يعملون في الاقسام الانتاجية وعن مشاعرهم نحو الادارة العليا للتنظيم والعلاقات الصناعية بعبارات مختلفة ، ولكني سأقتبس هنا قول أحدهم : « ان المشكلة الاساسية التي نعاني منها هي اننا نجارس في هذا القسم وظيفة ليس لها تقاليد على الاطلاق ، لان المديرين موجهين اساسا نحو تحقيق أعلى درجات الانتاج حتى ولو كان ذلك على حساب نوع المنتج . لذلك فهم ينظرون الى القسم الذي نعمل فيه على انه واجهة تثبت ان الشركة تسعى باستمرار الى تطوير منتجاتها ... كما ان زملائنا المهندسين الذين يعملون في الاقسام الانتاجية كثيرا ما ينظرون اليينا كما لو كنا عاطلين نحصل على مرتباتنا دون عمل حقيقي نوديه ، » .

أما تباين وضوح القواعد على مستوى المهن الادارية الاشرافية في التنظيم فيعود في جانب منه الى طبيعة التعقد التنظيمي . فلقد فرض الحجم الكبير للتنظيم القديم وجود مهن ادارية اشرافية عديدة لمواجهة تنوع النشاطات التنظيمية التي يؤديها ، مما أدى الى خلق ظروف مواتية لازدواج الاختصاصات وتضاربها . أما التنظيم الحديث فقد استعان بنسبة محدودة من هذه المهن وحدد اختصاصاتها تحديدا قاطعا كما عبر عنها استوصيف الذي استعان به . والشئ الذي يعنينا بعد ذلك هو ان التفاوت في وضوح القواعد لدى الخئات المهنية الثلاثة : الفنية العليا ، والفنية الاشرافية ، والادارية

الإشرافية كان أوضح في التنظيم الحديث إذا ما قورن بالتنظيم القديم .  
فعلى مستوى التنظيم الحديث اتضح باستخدام اختبار ( كا ٢ ) وجود  
دلالة إحصائية بين الفئات المهنية الثلاثة فيما يتعلق بدرجات وضوح  
القواعد عند مستوى ٠٥ ر (١) . كما بلغت قيمة معامل الاقتراض ٤٦ ر . أما  
الفروق بين هذه الفئات المهنية الثلاثة في التنظيم القديم فلم تكن دالة  
إحصائية مما يشير إلى احتمال تساويها (٢) .

ولا نستطيع تناول قضية وضوح القواعد البيروقراطية في التنظيم ،  
دون أن نتناول اتجاهات الأفراد نحو هذه لقواعد وتصوراتهم إزاءها .  
ولسوف يتيح لنا هذا تناول دراسة الجوانب الوظيفية وغير الوظيفية  
للقواعد البيروقراطية . فهي إذا كانت ترسم مواقف العمل بدقة ووضوح ،  
إلا أنها تمارس على الأفراد ضغوطا وقيودا لا يمكنهم الإفلات منها . وحينما  
حاولت الدراسة التعرف على اتجاهات الأفراد إزاء القواعد البيروقراطية  
المنظمة لأعمالهم وجهت إلى أفراد العينتين سؤالا يطلب إليهم تحديد الفوائد  
التي تحققها القواعد لهم ولعملهم . ولقد اتضح بعد ذلك أن ٨٥٪ من عينة  
التنظيم الحديث قد أقرروا أن هذه القواعد تساعدكم بالفعل على إنجاز أعمالهم  
بدقة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٣٩ ر ٥٩٪ من عينة التنظيم القديم . ومن الواضح  
أن نمة تفاوتنا ملحوظا بين أفراد العينتين فيما يتعلق بهذه الخاصية ، يؤكد  
ذلك اختبار (ت) الذي كشف عن وجود فارق دال إحصائيا بين النسبتين  
مستوى ٠٠١ ر (٣) . ولعل أهم ما يعكسه هذا التفاوت هو أن القواعد  
المنظمة للعمل تلعب دورا خطيرا في التنظيم الحديث إذا ما تورن بالتنظيم  
القديم . وربما أمكننا تفسير ذلك في ضوء الظروف التكنولوجية المتغيرة  
التي يتعرض لها التنظيم الحديث ، تلك الظروف التي تتطلب باستمرار  
خلق قواعد تلائم ما يطرا على التنظيم من تغيرات وما يستحدثه من

---

$$(٢) \text{ كا } ٢ = ١٥$$

$$(١) \text{ كا } ٢ = ٤٥٢$$

$$(٣) \text{ ت } = ٤٩٤$$

تجديدات (١) • وإذا ما أضفنا إلى ذلك درجة الاعتقاد الفنى التى تميز  
نشاطات هذا التنظيم ، استطعنا أن نضع أيدينا على بعض العوامل التى  
ساعدت على تشكيل اتجاهات أفراد هذا التنظيم نحو القواعد البيروقراطية  
المنظمة لأعمالهم •

ولقد جاءت اتجاهات الافراد نحو القواعد على مستوى الاقسام  
التنظيمية قريبا الى حد كبير من الاتجاهات العامة التى أوضحناها على  
مستوى التنظيم ، الا اذا استثنينا بعض الاقسام التى تتخذ فيها القواعد  
دورا متميزا • ففي التنظيم الحديث أكد أفراد أقسامه الادارية الطابع الادارى  
للقواعد (٧٦٥٪) ، بينما ظلوا الى حد ما من أهميتها كمعيار لدقة الاعمال  
(٧٦٥٪) • ولقد عبر أفراد الاقسام الادارية فى التنظيم الفنى عن اتجاه  
مماثل حينما أكد ما يقارب ثلاثة ارباعهم (٧١٤٪) الطابع الادارى للقواعد •  
بيد أنهم ما لبثوا أن أكدوا وظيفة هامة لهذه القواعد هى قدرتها على الحد  
من الخلافات التى كانت تنشأ بين العاملين (٥٧١٪) • ومن الواضح أن  
تعبير أفراد الاقسام الادارية عن هذه الوظيفة لا يعكس اتجاه نظريا بقدر  
ما يعكس ادراكا لواقع تودى فيه القواعد البيروقراطية هذه الوظيفة • وأهم  
ما يمكن ملاحظته بعد ذلك أن أفراد الاقسام الانتاجية المختلفة فى التنظيمين  
قد عبروا عن اتجاه عام نحو القواعد هو ضمانها لعدم مطالبة الادارة اياهم  
بأكثير مما ينبغى مطالبتهم به • أما أفراد الاقسام الادارية فى التنظيمين فلم  
يعبروا عن مثل هذا الاتجاه ، مكتفين بتأكيد الطابع الادارى التنظيمى للقواعد  
وإيمانها لسير النشاطات التنظيمية فى هدوء ويسر •

ولا نستطيع أن نقف على وظيفة القواعد البيروقراطية ، فعاليتها دون  
أن نخصص جانبا من هذه المناقشة لدراسة قدرة هذه القواعد على مواجهة

---

(١) يؤكد ذلك التغيرات العديدة التى طرأت على منتجات التنظيم منذ  
أن بدأ فى ممارسته نشاطاته فى سنة ١٩٦٣ • فلقد طرأت على التلاجة التى  
تعد منتجة الاساسى سبعة تغييرات أساسية •



النشاطات التنظيمية المختلفة التي يؤديها الافراد وتغطيتها لمواقف العمل التي يتعرضون لها . ولقد كانت أولى خطوات هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد العينتين حول قدرة القواعد التي يتبعونها على تغطية كل خطوات العمل التي يقومون بها . ففي التنظيم الحديث أقر ٦٠٪ من أفراد العينة تغطية القواعد لكل خطوات عملهم ، وفي التنظيم القديم أقر ذلك ٥٨٪ من أفراد عينته . ولو أمعنا النظر في هاتين النسبتين لاحظنا أن القواعد البيروقراطية المنظمة لأعمال أفراد العينتين لا تنهض وحدها محكا أو دليلا كافيا موجها لهؤلاء الافراد . ومن الطبيعي أن يدفعنا ذلك الى توقع وجود ميكانزمات ضبط أخرى تمارس دورها في أداء العمل . ولقد أوضحت مقابلاتي لبعض عمال الانتاج في التنظيم القديم أن قواعد العمل المكتوبة لا تشغل أذهانهم كثيرا ، لانهم لا يقومون الا بتشغيل آلة واحدة بسيطة في تركيبها ، لا تتطلب منهم الاطلاع بقواعد معينة لتشغيلها . ولقد ذكر لي أحد كبار السن من عمال 'الانتاج أنه يعمل على آلة منذ خمس وعشرين عاما . ولم يحدث قط أن تغيرت هذه الآلة أو طرأت ظروف اقتضت منه تغيير طريقة العمل . وعندما باقسته فيما اذا كانت قد طرأت ظروف اقتضت منه الرجوع الى قواعد تشغيل الآلة ذكر لي ان ذلك « لم يحدث قط خلال تاريخه الطويل في الشركة » ، وأضاف أن قواعد العمل في صناعة الغزل والنسيج « معروفة تماما لدى العمال ، لان عددا كبيرا منهم عملوا في هذا الصناعة قبل أن يلتحقوا بالمصنع » . كذلك كشف التاريخ المهني لبعض هؤلاء العمال أنهم قد مارسوا بالفعل صناعة الغزل والنسيج في المصانع الصغيرة الاهلية قبل أن يلتحقوا بهذا التنظيم ، مما عاونهم على اكتساب هذه القواعد والاطلاع بها ، فأصبحوا يمارسون أعمالهم في حرية وتلقائية تامتين . أما عمال التنظيم الحديث فقد عبروا عن موقف مختلف تماما ، حينما أوضحوا أن حداثة الصناعة وتعرضها للتغير المستمر قد اقتضت منهم اللجوء الى قواعد العمل والاهتمام بها خشية الوقوع في أخطاء قد تؤثر على جودة المنتج .

ومن الطبيعي أن تدحض هذه النتائج التصور الشائع الذي يذهب الى

أن قدم الصناعة أو حدثتها يرتبط بأهمية القواعد في التنظيم والدور الذي تلعبه في تأدية وظائفه . فلقد أوضحت النتائج بجلاء أن مبلغ تغطية القواعد البيروقراطية للنشاطات التي يؤديها تنظيمان صناعيان أحدهما حديث والآخر قديم كان واحدا تقريبا . ولكنني لازالت أعتقد - برغم ذلك - أن تغطية القواعد للأعمال تختلف باختلاف الأقسام التنظيمية ، ذلك لأن الأعمال التي تؤديها هذه الأقسام تختلف في درجة تعقدها مما يفرض على الإدارة مواجهة هذا الموقف بخلق قواعد كافية تضمن تنظيم الأعمال المعقدة . ففي التنظيم الحديث أوضح أفراد العينة الذين يعملون في الأقسام الانتاجية أن القواعد المنظمة لعملهم تواجه بكفاءة الموقف التي ينعرضون لها أثناء عملهم ، وهذا ما أوضحه وأكده أيضا قرناؤهم الذين يعملون في الأقسام الانتاجية في التنظيم القديم . وعندما أتيت لي ملاحظة النشاطات التنظيمية التي تؤديها هذه الأقسام ، اتضح أن القواعد كانت تزداد عددا وكثافة كلما انتقلنا من الأقسام التي تؤدي أعمالا بسيطة إلى الأقسام التي تؤدي أعمالا معقدة . ولقد تأكد لدى هذا الانطباع عندما فحصت القواعد واللوائح المنظمة للعمل على مستوى التنظيمين . وعلى الرغم من وجود فروق هامة بين التنظيمين في هذا المجال ، إلا أنهما قد اتخذتا موقفاً واحدا إزاء الأعمال الانتاجية المعقدة بخلق وتقنين قواعد بيروقراطية تضمن قدر الامكان مواجهة الظروف التي قد تطرأ على هذه الأعمال .

وإذا ما تناولنا بعد ذلك مبلغ تغطية القواعد البيروقراطية للنشاطات التي تؤديها الأقسام الادارية في التنظيمين ، لاحظنا أن الإدارتين لم يصوغا قدرا كافيا من القواعد يواجه هذه النشاطات . فجل اهتماماتهما موجه إلى صياغة القواعد المنظمة للنشاطات الانتاجية ، تلك النشاطات التي تعد من وجهة نظرهما أساس وجود التنظيم . وهذا هو السبب في أننا لم نجد سوى ٤٧٪ فقط من الذين يعملون في الأقسام الادارية في التنظيم الحديث و ٣٨٪ فقط من الذين يعملون في نفس الأقسام في التنظيم القديم هم الذين أقروا تغطية القواعد للأعمال التي يؤديونها . ونستطيع أن نستنتج من

ذلك أن كثيرا من الذين يؤدون أعمالا إدارية أو كتابية لا يزترون يخضعون في تأديتهم لأعمالهم للممارسة التي يكتسبونها بمرور الزمن . ومع ذلك يمكننا أن نستثنى من ذلك مراجعي الحسابات والذين يعملون بالشئون المالية الخاصة بالتنظيم . فخلال مقابلاتي لعدد منهم ذكر لي بعضهم أن « الأعمال المتصلة بالأمور المالية الخاصة بالأفراد والأمور المالية الخاصة بالميزانية والتسويق وتكاليف الإنتاج والاستثمارات تقتضى اتباعا دقيقا لقواعد نصوغها الإدارة صياغة دقيقة ، ولا تسمح لأحد بالاجتهاد في تفسيرها أو التصرف في تطبيقها » . ولقد أضاف هؤلاء بعد ذلك أن ذلك « يضعهم في بعض الأحيان في موقف حرج حينما لا يجدون قواعد تلائم ما يريدون القيام به » .

وإذا كان تفسيرنا السابق صحيحا ، فلا بد وأن يجد له سدى على مدى تغطية القواعد البيروقراطية للأعمال التي تؤديها الفئات المهنية المختلفة في التنظيم . فعندما حصلنا على توزيع هذه الفئات المهنية وفقا لهذه الخاصية ، بدت أمامنا طائفة من الشواهد الجديرة بالذكر . فالمهن الفنية العليا في التنظيم تعاني من نقص شديد في القواعد المنظمة لها ، وإن كانت هذه المعاناة أوضح في التنظيم الحديث منها في التنظيم القديم . وتضعا هذه المعاناة في حيرة شديدة أمام التراث السوسيولوجي الحديث الذي لا يكف عن تأكيد الوضوح والدقة اللتان تميزان هذه المهن بحكم استنادها إلى معرفة فنية متخصصة . ولكن يبدو لي أن طبيعة التنظيمات المصيرية هي المسئولة عن معاناة المهن العليا . فلقد سبق أن أوضحنا كيف أن قسم البحث في التنظيم الحديث قد تضمن عددا من أصحاب هذه المهن لا يمارسون بالفعل الوظيفية التي أنشئ من أجلها هذا القسم . وإذا ما أضفنا إلى ذلك الطابع التقليدي الذي يميز نشاطات التنظيم القديم وعدم اتاحته الفرصة لممارسة مهام المهن الفنية العليا ممارسة دقيقة فعالة ، استطعنا أن نضع أيدينا على بعض الظروف التي أسهمت في نقص القواعد المنظمة للمهن الفنية العليا ولست أظن بعد ذلك أن موقف المهن الفنية العليا في هذين التنظيمين يختلف عن موقفها في المجتمع ككل ، ذلك أن المكانة التي تحدد موقف هذه المهن في التنظيم مشتقة

من مكانة هذه المهن في المجتمع والهيبة التي يخلعها عليها . أما الفئات المهنية الأخرى فقد كانت أسعد حظا من المهن الفنية العليا بكثير ، إلا إذا استثنينا المهن الكتابية في التنظيم القديم التي بدا فيها نقص خطير في القواعد المنظمة لها . وعلى أية حال فلقد كانت الفروق بين الفئات المهنية المختلفة في التنظيمين فيما يتعلق بتغطية القواعد للأعمال الخاصة بها فروقا غير واضحة باستثناء المهن الفنية العليا في التنظيمين والمهن الكتابية في التنظيم القديم على نحو ما ذكرناه . يؤكد ذلك اختبار ( كا ٢ ) الذي لم يكتشف عن وجود دلالة إحصائية بين الفئات المهنية المختلفة في التنظيم الحديث فيما يتعلق بهذه الخاصية (١) . وكذلك بين هذه الفئات في التنظيم القديم (٢) .

وتشتق القواعد البيروقراطية في التنظيم هيبتها وقدرتها على ضبط السلوك التنظيمي إذا ما استشعر الأعضاء هذه الخاصية فيها ، وإذا ما اعتقدوا أنها تستطيع أن تراقب النشاطات التنظيمية وتضمن أداؤها بدقة ووضوح . ولقد حاولت السير في الطريق الذي سلكته من قبل فحصلت على توزيع أفراد العينتين وفقا لدرجة ملاءمة الأساليب التي من خلالها يراقب التنظيم أداء نشاطاته والتي على أساسها يقيم أداء كل عضو فيه ، وأقيمت لهذا الغرض مقياسا متدرجا يبدأ بملاءمة القواعد وكفايتها ليصل إلى مرحلة يستطيع أن يعلن فيها الشخص عدم قدرته على الحكم . ولقد أظهرت النتائج بعد ذلك عدم وجود فروق ملحوظة بين أفراد العينتين فيما يتعلق بمدى ملاءمة وكفاية القواعد الضابطة للأداء والمقيمة له (٣) . ففي التنظيم الحديث أقر ٧٠٪ ملاءمتها وكفايتها ، وفي التنظيم القديم أقر ذلك أيضا ٧٠٪ . وقد يبدو هذه الشواهد غير متسقة إلى حد ما مع ما سبق أن أوضحناه من اختلاف اتجاهات أفراد التنظيمين نحو الإدارتين العليين . ومع ذلك

$$(١) كا ٢٨ = ٣٧٧$$

$$(٢) كا ٢٨ = ١٢$$

(٣) وأهم هذه القواعد كمية الانتاج ، وجودته ، وعدد ساعات العمل ، والمواظبة على حضور الشركة في مواعيدها المقررة .



نحاسدطاعتيا مواجئة. عدم الاتساق هذا اذا ما أدركنا أن الآراء التي قدمها أفراد التنظيم آراء تتعلق بقواعد تنظيمية خالصة يتبعها التنظيم الصناعي لكي يضمن الانتظام في أداء مهامه ونشاطاته . ولقد فصل هنا هؤلاء الافراد القواعد عن واضعيها أو القائمين على تنفيذها . هذا ما تؤكد لي حينما اجريت عددا من المقابلات الجماعية مع عمال الانتاج في للتنظيمين . ففي التنظيم القديم - الذي اتسمت علاقة عماله بالادارة العليا بالتوتر والريبة - ذكر لي عدد منهم أن شركتهم « لم تبرع في شيء أكثر من براءتها في إرسال نشرات تنبه العاملين بضرورة الانتظام في العمل والتواجد في مقر الشركة في مواعيدها الرسمية » . وعند هذا الحد يمكننا تفسير ما قد يبدو غير متسقي في نتائجنا . لقد عبر أفراد التنظيم عن آرائهم في اساليب الضبط التي كانت تلجأ اليها الادارتان ، ولم يعبروا بعد عن فعالية هذه الاساليب ومدى التزامهم بها ، وتلك قضية أخطر - في اعتقادي - من القضية التي نحن بصددنا الآن .

وما دمننا بصدد ميكانزمات الضبط نجد من الضروري تناول الأسس والمعايير التي بمقتضاها تتم ترقية أفراد التنظيم الى وظائف أعلى . وتستطيع هذه الأسس أن تعكس لنا كثيرا من الظواهر التنظيمية كالموضوعية والرشد والكفاءة الفنية ، كما تستطيع في نفس الوقت أن تعكس ابعادا لا تتسق مع نموذج التنظيم الرشيد ولا تتفق معه . فضلا عن ذلك فإن ادراك الافراد لهذه الأسس وايمانهم بها سيتيح لنا فرصة التعرف على مستقبلهم المهني والتوقعات المختلفة التي يربطونها به . وعندنا حصلنا على توزيع أفراد العيفتين طبقا لادراكهم للأسس التي بمقتضاها تتم الترقية الى الوظائف الاشرافية ، بدت أمامنا طائفة من النتائج تعكس لنا دلالات اجتماعية وتنظيمية بالغة الأهمية . فالأقدمية كانت المعيار الأساسي الذي تتم بمقتضاه الترقية في التنظيم الحديث ( ٦٤٪ ) ، بينما لم تحتل هذا القدر من الأهمية في التنظيم القديم ( ٤٧٪ ) . ولقد أكد الفارق بين النسبتين دلالاته الاحصائية التي كانت عند مستوى ٠.١ (١) . ولا نستطيع

---

(١) ت = ٢٩

الكشف عن الدلالة الاجتماعية لهاتين النسبتين ، دون أن نتناول ثلاثة معايير أخرى للترقية الى الوظائف الاشرافية هي : اللباقة والقدرة على الاتصال بالرؤساء ، والتقرب من الرؤساء ، والسن . ولقد أظهرت الشواهد الكمية المعبرة عن هذه المعايير تأكيد مبحوثي التنظيم القديم للدور الذى تلعبه الاعتبارات الشخصية فى عملية الترقية الى الوظائف الاشرافية . وهذا ما أكدته العبارات التى سجلتها خلال مقابلاتى الحرة لعمال هذا التنظيم . فلقد ذكر أحدهم « يستطيع أى عامل انتاج هنا أن يصبح مشرفا أو ملاحظا اذا كان على صلة طيبة مع رئيس القسم . وحتى يكون العامل منا على صلة طيبة برئيسه ، فان ذلك يقتضى منه أن يتجسس على العمال الآخرين وأن ينقل اليه اخبارهم وأن يؤدى له الخدمات الشخصية التى يتطلبها » . واذن فأساس الترقية الى هذه الوظائف أبعد عن أن يكون أساسا موضوعيا فنيا ، لأنه قائم كما يدركه الافراد على العلاقات الشخصية بالرؤساء . ولا نستطيع أن نفصل ادراك الافراد لاساليب الترقية الى الوظائف الاشرافية عن اتجاهاتهم العامة نحو الادارة العليا ، تلك الاتجاهات التى كانت سلبية فى طابعها على نحو ما ذكرنا . لذلك فان الاعتماد المطلق على ما ذكره المبحوثون فى هذا المجال قد ينطوى على تضليل شديد ما لم نتحقق من صدق ما ذكروه عن طريق تحليلنا للقواعد التنظيمية وآراء المديرين حول طريقة تنفيذ هذه القواعد . فعندما اتاحت لنا فرصة تحليل القواعد المنظمة للترقية ، اتضح انها كانت على درجة عالية من الموضوعية . فهى ترسم بدقة الطريق الذى يستطيع ان يسلكه العامل اذا ما أراد أن يكون مشرفا أو ملاحظا، ولكن مضمون هذه القواعد لا يجد تطبيقا دقيقا ، لأن الترقية تتوقف - فى جانب منها - على تقارير الرؤساء ، تلك التقارير التى تسمح بتدخل الاعتبارات الشخصية فيها . ولقد ذكر لى أحد مديري التنظيم القديم أن ادارة الشركة قد حددت بوضوح ورسمت بدقة اساليب الترقية الى الوظائف الاشرافية ، ولكنها لا تستطيع بعد ذلك أن تراقب كل الخطوات التى تتبع فى هذا المجال ، لأن ذلك يقتضى الاستعانة بجهاز ادارى اضافى يتولى الرقابة على تقارير الرؤساء ، ثم جهاز ادارى آخر لمراقبة ما يؤدىه هذا الجهاز

الادارى ٠٠٠ وهكذا حتى يأتى وقت تصبح فيه الشركة مجموعة من الاجهزة الادارية تراقب بعضها البعض . ويبدو ان حل هذه المشكلة فى رأى ( المدير ) يكمن فى طبيعة الرؤساء الذين يسمحون بتدخل الاعتبارات الشخصية فى أحكامهم على العمال . فبتدريبهم على الادارة الناجحة يمكن اكسابهم صفات تساعد على توحى الموضوعية فى أحكامهم .

ولقد جاءت لتجاهات أفراد عينة التنظيم الحديث معبرة بوضوح عن توافر عدد من العناصر الترشيديّة فى مجال الترقية الى الوظائف الاشرافية . ومع ذلك فلا نستطيع ان نزعّم ان هذه العناصر تعبر تماما عن اتجاه ترشيديّ مجيدّ العالم . ويكفى ان نبشّر فى هذا المجال الى ان الكفاءة لم تكن معيارا للترقية الا لدى ٤٢٩٪ من افراد عينة هذا التنظيم ، كما ان السن قد تدخل تدخلًا ملحوظًا فى هذه الترقية ( ٣٨٧٪ ) . وعلى الرغم من أن الشواهد الكمية المعبرة عن التنظيم الحديث لا تنهض دليلا على أن هذا التنظيم قد وصل الى درجة من الرشد والموضوعية فيما يتعلق بترقية عماله الى وظائف الاشرافية ، الا انها ( أى الشواهد ) تعكس لنا اتجاها نحو الموضوعية لم نألفه فى التنظيم القديم الذى لعبت فيه الاعتبارات الشخصية دورا واضحا على نحو ما سنرى فيما بعد .

ولا نستطيع التعمق فى فهم الجانب الترشيديّ للقواعد البيروقراطية دون أن نكشف عن القواعد البيروقراطية المثلى فى نظر الأفراد ، لأن ذلك يستطيع أن يكشف لنا عن الانساق القيمية التى تسند نظرة هؤلاء الافراد للقواعد . وربما كانت قضية الاقدمية كمحكّ للتقدم المهنيّ أحد القضايا التنظيمية الهامة التى شغلت بال الادارة والعمال على السواء . فلقد شغلت بال الادارة بوصفها قاعدة تنظيمية ادارية تستخدمها لدفع العمال نحو بذل مزيد من الجهد لأداء العمل أداءً دقيقا ولتنظيم العلاقات بين الرؤساء والرؤوسين ، كما شغلت بال العمال والموظفين لانها أحد المحكات الاساسية التى تستند اليها الادارة فى تقييم أداء كل منهم وتحديد غرضهم الاقتصادية

ومستقبلهم المهني . ولقد تكشف لى بعد الفحص الدقيق لقواعد الترقيّة في التنظيم أن الأقدمية لا تزال هي الأساس الذي تستند إليه الإدارة العليا استناداً أساسياً في تحديد الوظائف التي سيشغلها الفرد في التنظيم . وأن ذلك كان يحدث بشكل يكاد يكون مؤكداً في التنظيم . فضلاً عن ذلك فلقد أكد هذه الحقيقة كل الذين عقدت معهم مقابلات حرة ، وبدأ ذلك واضحاً في اهتمام كل منهم بمدة الخدمة التي قضاها في التنظيم . لذلك كله أثّرنا أن ندرس هنا قضية الأقدمية بشيء من التفصيل ، حتى نستطيع أن نبرز دورها بوصفها قاعدة إدارية تعكس كثيراً من الأبعاد التنظيمية وترتبط بأنساق تحديد النظرة إليها .

ويبدو أن أفضل مدخل لدراسة هذه القضية هو التعرف على اتجاهات أفراد التنظيم نحوها ، وهذا ما حدث بالفعل حينما حصلت الدراسة على توزيع أفراد العينتين وفقاً لاتجاهاتهم نحو نظام الأقدمية برصفه أفضل نظام يستطيع أن يضمن حقوق العاملين في الترقيّة والتقدم في العمل ، ولقد كشف هذا التوزيع عن نتائج ملفتة للانتباه : ففي التنظيم القديم كان الاتجاه الإيجابي نحو هذا النظام أكثر وضوحاً منه في التنظيم الحديث (٦٢٪ في مقابل ٤٩٢٪) . ولقد دعم الفرق بين النسبتين اختبار ( ت ) الذي كشف عن وجود فارق دال احصائياً بينهما عند مستوى ٠.٠٥ (١) . ولعل أهم الدلالات الاجتماعية والسياسية التي تنطوي عليهما هاتان النسبتان هي أن أفراد التنظيم القديم يعلقون أهمية على نظام الأقدمية ، وهم في ذلك يعبرون عن موقف سياسي نحو الرؤساء الذين يتدخلون بتقاريرهم عن المرعوسين في تحديد مستقبل الأفراد . هم إذن ينظرون إلى نظام الأقدمية كما لو أنه وسيلة الخلاص من تقارير الرؤساء التي هي في نظرهم أداة للسيطرة الشخصية والتحكم في المرعوسين . وهذا ما أكدته لى شاب في مستقبل العمر يعمل في الأقسام الكيماوية التابعة للتنظيم القديم حين قال : أن الرئيس هو السلطة الوحيدة التي تربطه بالإدارة العليا . وحينما يكون الرئيس فاسداً ، فإن مستقبل العمال سيكون مهدداً بالضرورة ، لأن الإدارة ليس لديها الوقت لسماع شكاوى العمال أو التحقيق فيما يقولون ، .

---

(١) ت = ٢١٣



ولما ان نتوقع بعد ذلك تاثر اتجاهات الافراد نحو نظام الاقدمية بمغريات وسيطة مثل المستوى التعليمي ، وطبيعة الجماعة المهنية التي ينتمى اليها الشخص . ففي التنظيم القديم أيدت المستويات التعليمية الدنيا هذا النظام تأييدا شديدا ، بينما لم تؤيده المستويات التعليمية العليا بنفس شدة تأييد المستويات الدنيا . والشئ الجدير بالملاحظة هنا هو أن التباين في تأييد المستويات التعليمية لنظام الاقدمية كان أكثر وضوحا في التنظيم القديم منه في التنظيم الحديث . يؤكد ذلك اختبار ( كا ٢ ) الذي كشف عن وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى ٠.١ ر (١) بين الارقام المعبرة عن هذا التأييد ، ويؤكد ذلك أيضا معامل التوافق الذي كشف عن وجود ارتباط بين الظاهرتين قدره ٠.٤٨ ر. وعلى مستوى التنظيم الحديث كانت هناك أيضا فروق دالة احصائية ولكن عند مستوى ٠.٥ ر (٢) ، أما معامل الاقتران فكان ٣٤ ر فقط .

ولا نستطيع أن نعزل تأييد ذوى المستويات التعليمية الدنيا لنظام الاقدمية وتمسكهم به عن الظروف الاقتصادية والسياسية والتنظيمية المحيطة بهم في التنظيم . ففي التنظيم القديم الذى شهد درجة من التباين في تأييد هذا النظام عبر العمال - الذين يمثلون الفئات التعليمية الدنيا أوضح تعبير - عن مواقف تشير الى أن هذا النظام هو القادر على حمايتهم من تعسف الرؤساء ، وهو الضمان الذى يخاق لهم ظروف عمل آمنه ، ومستقبل مهنى مأمون . واذا ما تغاضينا عن الاتجاه الذى اتخذته ذوى المستويات التعليمية العليا في التنظيمين ازاء نظام الاقدمية - وهو أمر لا خطورة فيه - فاننا سنجد العمال وصغار الموظفين قد اتخذوا في التنظيمين موقفا قريبا من هذا النظام برغم اختلاف المبررات والمعتقدات الكامنة وراء ما يذهبون اليه . فاذا كان موقف العمال وصغار الموظفين في التنظيم القديم قد تأثر الى حد بطبيعة العلاقات الرئاسية فيه والصراعات التى كثيرا ما كانت تنشب بين العمال والمشرفين من ناحية وبين العمال والادارة من ناحية اخرى ، الا أن موقف قرنائهم في التنظيم الحديث قد جاء تعبيرا عن ايمان عميق بهذا النظام واقتناع يكاد يكون تاما بقدرته على تحقيق مطلب تكافؤ الفرص .

$$(١) كا ٢ = ٧٣$$

$$(٢) كا ٢ = ٥٣$$

ولست أظن بعد هذا التفسير أن موقف ذوى المستويات التعليمية العليا فى التنظيم ينطوى على غموض شديد . فهم لا يؤيدون نظام الاقدمية لأنه - كما يعتقدون - يحد من المبادء والتلقائية والابتكار . ولقد اظهرت المقابلات التى عقدتها مع بعض منهم عن بعض النتائج ذات الدلالة الاجتماعية الواضحة . فحينما ناقشت معهم ملاءمة هذا النظام لهم انقسموا على أنفسهم ، فريق منهم - وأغلبه من الجامعيين الحديثى التخرج - يهاجمه بشدة وينعته بصفات تشير الى انه لا يتلاءم أبدا مع أى تنظيم يريد أن يأخذ بأسباب الكفاية والفعالية ، لأنه - فى اعتقادهم - سيجعل الافراد أسرى نظام تقليدى يقدر السن ولا يشجع على أى خلق أو تجديد يمكن أن يفيد منه تنظيم . أما الفريق الثانى وأغلبه من الجامعيين القدامى أو من ذوى المؤهلات التعليمية الوسطى فينظر الى نظام الاقدمية نظرة تسامحية منصفة الى حد ما ، لأنه فى نظرهم وسيلة من الوسائل التى يضمن بها التنظيم حقوق كل فرد من افراد التنظيم . وهم اذ يتخذون هذا الموقف لا يوجهون اللرم الى النظام ذاته ، ولكنهم يأخذون على الادارة تطبيقها له تطبيقا حرفيا يتجاهل تماما اتاحة الفرص للتجديد وتشجيع النابغين من افراد التنظيم بهجهم ترقيات استثنائية أو مكافآت مالية تعوضهم عما بذلوه وتحفز غيرهم الى الخلق والابتكار .

وفى ظل هذه الظروف يمكننا القول ان الجماعات المهنية المختلفة فى التنظيم قد اتخذت موقفا متباينا نحو قضية الاقدمية ، ون هذا الموقف قد خضع لاستراتيجية كل من هذه الجماعات ، تلك الاستراتيجية التى فرضتها عليهم الظروف التنظيمية المتباينة التى لم توضح حتى الآن سوى جانبا محدودا منها . ولو صح هذا الفهم فلا بد وأن تظهر أمامنا شواهد امبيريقية تعبر عنه تعبيرا دقيقا . ولقد تحقق ذلك بالفعل حينما اوضحت نتائج الدراسة أن الاتجاه الايجابى نحو قضية الاقدمية كان يزداد كلما هبط السلم المهنى الذى يبدأ بالمهن الفنية العليا وينتهى بمهن عمال الخدمة . ولقد اتخذ هذا الاتجاه شكلا متسقا، باستثناء بعض الجماعات المهنية فى التنظيم القديم التى تخبطت بعض الشئ حينما حاولت التعبير عن اتجاهاتها نحو نظام الاقدمية .

## ثانيا - الاختصاص : وضوحه وطبيعته

لا يستطيع التنظيم أن يؤدي نشاطاته ومهامه دون أن يأخذ بتقسيم عمل واضح ومحدد ، بمقتضاه تتوزع الاعمال على الافراد وتتحدد مسئولية كل منهم أمام ادارة التنظيم . ويلجأ التنظيم الى ذلك لكي يضم انتظام أداء نشاطاته وتحديد مسئوليات كل عضو من أعضائه ، وتنظيم العلاقات الرئاسية فيه ، تلك العلاقات التي تأخذ طابعا نظاميا مشتقا من الاختصاصات الموكلة لكل وظيفة من وظائف التنظيم . وكلما اقترب التنظيم من تنظيم نشاطاته على هذا النحو اقترب من نموذج الرشد الذي اتفق علماء الاجتماع المحدثون على أنه نموذج موجه للتنظيم الحديث ، لانه مرتبط بأهم هدف يسعى اليه وهو الفعالية .

ولكى نحول هذه القضايا النظرية الى شواهد امبيريقية يتعين علينا ان ندرس بعد الاختصاص . على ان دراستنا لهذا البعد ليست دراسة تنظيمية ادارية خالصة ، ولكنها دراسة مشتقة من تصورنا النظري والمنهجي للتنظيم ، ذاك التصور الذي عرضناه باستفاضة في الفصلين الاول والخامس . بعبارة أخرى لن نهتم بدراسة بعد الاختصاص بوصفه ميكانيزم اداري يلجأ اليه التنظيم لكي يحقق فعاليته ، بقدر ما نهتم بكشف الظواهر التنظيمية المرتبطة بهذا البعد والعمليات الاجتماعية المترتبة على نمط توزيع الاختصاصات في التنظيم . اهتمامنا اذن موجه نحو علاقات القوة وأنماط للصراع التي أسهم في تشكيلها نمط توزيع الاختصاصات وما يرتبط به من تسلسل رئاسي محدد .

ولعل أبسط الاجراءات التي يمكن اتباعها عند دراسة اختصاصات الافراد في التنظيم التعرف على مدى وضوح اختصاصاتهم ، ويتم ذلك بأساليب شتى ، ولكننا اعتمدنا على ثلاثة أساليب أساسية ، الاول هو فحص القواعد التنظيمية المنظمة للمسئوليات ، والثاني مقابلات جماعية وفردية لفئات مختلفة من العاملين ، والثالث استمارة الاستبيان التي مكنتنا من توجيه أسئلة الى أفراد العينتين تتناول مدى وضوح اختصاصاتهم وإدراكهم لاختصاصات الوظائف المختلفة في التنظيمين . وسوف نتيح لنا معالجة قضية الاختصاص في التنظيم على هذا النحو فرصة التحقيق من بعض القضايا

التي توصلنا اليها عند دراستنا لوظيفة القواعد البيروقراطية في التنظيم ، ذلك لأن الاختصاص لا يأخذ شكله القانوني الرسمي الا من خلال قواعد ترسم حدوده وتنظم أبعاده . وفضلا عن ذلك فسوف تسمح لنا هذه المعالجة بدراسة قضية الاختصاص دراسة شاملة ، لأنها في الوقت الذي ستفحص فيه القواعد البيروقراطية . ستحلل اتجاهات الافراد نحو هذه القضية وتصوراتهم عنها وإدراكهم لها . ولو تحققت هذه المعالجة فسنكون قد كشفنا عن بعد تنظيمي لا يؤدي فقط الى التكامل بين الافراد ، بل يثير أيضا صراعات مختلفة بينهم يعود بعضها الى جوهر الاختصاص وما يفرضه من تسلسل رئاسي ، ويعود البعض الآخر الى ظروف تنظيمية تجعل من حدوث الصراع حول توزيع القوة امرا ضروريا في بعض الاحيان .

ولو بدأنا بدراسة قضية الاختصاص على مستوى أفراد التنظيم ، لاحظنا أن الغالبية العظمى منهم قد عبروا عن دقة اختصاصاتهم وإدراكهم التام لها ووضوحها أمامهم . ففي التنظيم القديم اقر ذلك ٩١٣٪ من أفراد عينته في مقابل ٨٣٣٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث . وتشير النظرة العابرة لهاتين النسبتين الى حقيقة اولية ، هي أنه برغم دقة اختصاصات أفراد التنظيم ووضوحها أمامهم ، الا أن هذا الوضوح كان أكثر شدة في التنظيم القديم منه في التنظيم الحديث . يؤكد ذلك اختبار ( ت ) الذي يشير الى احتمال وجود فروق معنوية بين النسبتين (١) . ونستطيع أن نعزو التفاوت في هاتين النسبتين الى عاملين أساسيين ، يتعلق الاول منهما بظروف التنظيم الحديث ، ويتعلق الثاني بتاريخ التنظيم القديم . فالتنظيم الحديث - كما ذكرنا في موضع سابق - يخضع لمؤثرات وضغوط خارجية تجبره باستمرار على تغيير شكل منتجاته أو اجراء تعديلات عليها . ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك على اختصاصات الافراد ، طالما أن هذه الاختصاصات تحدد نوع العمل الذي يتحتم تأديته . ولعل ذلك يفسر لنا قول أحد مديري هذا التنظيم ، أنه برغم ما تبذله الشركة من جهود لتحديد اختصاصات كل فرد هنا ، الا أنه قد يجيء وقت يفلت فيه الامر من زمام ادارة المصنع عندما تصل اليها تعليمات من الادارة المركزية باجراء تغييرات على منتجات . ففي

---

(١) ت = ١٨٢



هذه الظروف بتحتّم إعادة توزيع الاختصاصات حتى تتلاءم مع هذه التغييرات، •  
وعندما حاولت دراسة القواعد التنظيمية المتعلقة بتوزيع الاختصاصات وجدتها  
على درجة عالية من الدقة والتحديد • فهي تحدد تحديدا دقيقا الاعمال والمهام  
التي يتعين على كل فرد أن يؤديها ابتداء من مدير المصنع حتى عامل  
الخدمة • ومع ذلك فيبدو أن هذا الموقف مرحلي الى حد كبير ، لأنه مرتبط  
بالظروف التكنولوجية القائمة التي يمر بها التنظيم • أما اوضوح والدقة  
الشديدان في اختصاصات أفراد عينة التنظيم القديم فيعودا فيما يبدو الى  
قدم هذا التنظيم وممارسته لصناعة قد استقرت قواعدها وأصولها منذ زمن  
بعيد ، وقد تثار هنا قضية هامة مؤداها ، أن وضوح ودقة الاختصاصات  
لا يرتبطا بعامل الزمن قدر ارتباطهما برشد التنظيم وأخذه بأساليب الادارة  
العلمية واكننى مع ذلك أميل الى عدم الأخذ بهذه القضية ، لأن الشواهد  
الامبيريقية التي حصلت عليها من هذا التنظيم تميل بشكّل متزايد الى  
تأييد عامل الزمن ، لقد كشفت المقابلات الجماعية التي عقدتها مع عمال  
الانتاج في قسمي الغزل والنسيج عن أن انتشار الصناعة التي يعملون بها ،  
فضلا عن ممارستهم لها لفترة طويلة في هذا التنظيم كانتا من العوامل  
الاساسية التي ساعدت على وضوح ودقة اختصاصاتهم • واستطيع ان  
أضيف الى ذلك عاملا آخر قد لا يكون هؤلاء العمال على وعى كبير به ، هو  
ان معدل التغير في الصناعة التي يعملون بها كان ضئيلا للغاية • ويترتب  
على ذلك ثبات الاختصاصات ورواجها لفترة طويلة نسبيا ، مما عاون  
هؤلاء العمال على استيعابهم لها واستدماجهم اياها •

ومن الطبيعي أن ترتبط قضية وضوح الاختصاصات ودقتها بقضايا  
تنظيمية أخرى ، طالما أن الاختصاصات تعبر بطبيعتها عن توزيع النشاطات  
التنظيمية التي هي عماد التنظيم وعلة وجوده • وهنا تبدو أمامنا قضية  
وضوح القواعد البيروقراطية التي تمثل التجسيد الحي لهذه الاختصاصات •  
وقد يكون من اللغو معالجة العلاقة بين هاتين القضيتين نظرا لارتباطهما  
الشديد ، واكننا سنشير هنا بإيجاز الى مبلغ الالتقاء الذي تم بينهما •  
ففي التنظيم الحديث أقر ٨٧٪ من أفراد العينة أن القواعد المنظمة لعمليهم  
واضحة وان اختصاصاتهم كانت أيضا على درجة عالية من الدقة والتحديد •  
ولقد استخدم اختبار (كاي ٢) للكشف عن مدى التوافق بين وضوح القواعد

ودقة الاختصاصات ، فاتضح أنها كانت على درجة كبيرة من التطابق ، حيث كانت دلالة الاختبار عند مستوى ٠.٠٠١ ر (١) . ولقد أكد ذلك أيضا معامل الارتباط الذي كشف عن وجود ارتباط عال بين الظاهرتين قدره ٠.٧٨ . وعندما أجرينا هذه التحليلات الاحصائية على مستوى التنظيم القديم اتضح انه يشبه التنظيم الحديث أن لم يكن قد تطابق معه بالفعل . فاختبار ( كا ٢ ) كشف عن وجود فروق دالة احصائية الى حد بعيد أيضا ( ٠.٠٠١ ر ) ( ٢ ) . ومعامل الارتباط بين الظاهرتين بلغ ٠.٧٦ . ولا نستطيع أن نفسر الالتقاء بين القضيتين على مستوى التنظيمين الا في ضوء اعتبارات تنظيمية خاصة . فاذا كان التنظيم قد قنن نشاطاته ، فمن الطبيعي أن يكون - خلال هذه العملية - قد حدد اختصاصات كل فرد من أفرادها .

وإذا كنا قد لاحظنا اتساقا منقطع النظير بين قضيتي دقة الاختصاصات ووضوح القواعد البيروقراطية ، الا اننا لا نلاحظ مثل هذا الاتساق بين قضية دقة الاختصاصات وقضية تغطية القواعد البيروقراطية لخطوات العمل ، بالرغم من أن قضية وضوح القواعد ليست بعيدة تماما عن قضية تغطية القواعد لخطوات العمل . ولكي نكسب ما ذهبنا اليه شيئا من الدقة يتعين علينا أن ننظر الى العلاقة بين القضيتين على مستوى كل تنظيم على حده . فاذا كانت هذه العلاقة قد اشتدت على مستوى التنظيم الحديث كما عبر عن ذلك اختبار ( كا ٢ ) الذي كشف عن وجود تطابق كبير بين القضيتين ( ٢ ) . وكما عبر عن ذلك معامل الارتباط الذي كشف عن وجود ارتباط عال بينهما ، الا أنها قد ضعفت الى أبعد حد على مستوى التنظيم القديم ، الى المدى الذي جعلنا نوقن أن القضيتين يميلان الى الافتراق أكثر مما يميلان الى الالتقاء . ولا شك أن ذلك يضعنا في موقف حير ، خاصة اذا ما علمنا أن أعضاء التنظيم القديم قد عبروا لنا قبل ذلك عن وضوح اختصاصاتهم تعبيرا أقوى من تعبير قرائهم في التنظيم الحديث ، ثم عبروا بعد ذلك بشكل قوى عن تغطية القواعد البيروقراطية لخطوات عملهم وتفرض علينا مهمة تفسير هذه الظاهرة الرجوع الى الواقع التنظيمي الذي ربما كان

$$(٢) \text{ كا } ٢ = ١٣٢٤$$

$$(١) \text{ كا } ٢ = ١٨٤$$

$$(٣) \text{ كا } ٢ = ١٥٢١ \quad \text{دال عند مستوى } ٠.٠٠١$$

أحد العوامل التي أسهمت في تشكيل هذه العلاقة الضئيلة بين القضيتين .  
ففى هذا التنظيم نجد لدى أعضاء - وخاصة العمال - فهما خالصا وتصورا  
محدودا للقضايا النى اثرناها معهم . فهم يحاولون باستمرار الفصل بين  
هذه القضايا نكى يتمكنوا باستمرار من الدفاع عن موقفهم ازاء الرؤساء  
والادارة العليا . فحينما تكون بصدد قضية وضوح الاختصاصات يبرزون  
منها ذاك الجانب الذى قد يؤثر - فى اعتقادهم - على موقف المديرين . مخفين  
الطابع التنظيمى الحقيقى الذى يعبر عنه نمط توزيع  
الاختصاصات فى التنظيم . وعلى الرغم من أن هذا الموقف مقصور على  
التنظيم القديم ، الا أنه يستطيع أن يدعم الاتساق المنقطع النظير  
الذى لاحظناه فى التنظيم الحديث عندما تناولنا العلاقة بين القضيتين  
على مستواه .

ومن المتوقع بعد ذلك أن تؤثر طبيعة النشاط الذى تمارسه الاقسام  
والادارات على درجة وضوح الاختصاصات ودقتها . فاذا ما صنفنا الاقسام  
الى انتاجية وادارية ، لاحظنا أن اختصاصات أفراد الاقسام الانتاجية فى  
التنظيم الحديث كانت أكثر دقة ووضوحا من اختصاصات أفراد الاقسام  
الادارية . ففى « قسم الانتاج » مثلا أقر ٨٦٦٪ من الذين يعملون فيه  
وضوح اختصاصاتهم ودقتها . بينما لم يقر ذلك سوى ٧٦٥٪ من الذين  
يعملون فى قسم « العلاقات الصناعية » الذى يضم تقريبا كل النشاطات  
الادارية التى يمارسها هذا التنظيم . ويبدو أن هاتين النسبتين تعبران  
بالفعل عن واقع معاش . فإداء العمليات الانتاجية يتطلب من التنظيم تحديدا  
قاطعا لاختصاصات الافراد الذين يقومون بها ، كما أن هذه العمليات بطبيعتها  
تخضع للقياس الدقيق والتحديد القاطع . ولقد أكد ذلك - كما أشرت فى  
موضع سابق - فحصى لتوصيف الاعمال الانتاجية التى يمارسها هذا  
التنظيم ، والذى كشف عن أن ادارة هذا التنظيم قد استطاعت توصيف هذه  
الاعمال توصيفا ماهرا مرنا برغم التغييرات العديدة التى يخضع لها المنتج .  
وحينما أدرت مناقشة حول هذا الموضوع مع اثنين من كبار موظفى هذا  
التنظيم ، أكدوا أن « ظروف المصنع هى التى اجبرت الادارة على الاهتمام  
بمسألة توصيف الوظائف وتحديد مهامها ، لأنه قد تجد ظروف يضطر فيها  
المصنع الى التوقف عن عمله ما لم تكن القواعد مرنة وواضحة » . وعلى الرغم  
من أن موقف الأقسام الانتاجية الاختصاصات فى التنظيم القديم من قضية دقة

الاختصاصات ووضوحها يشبه الى حد كبير موقف تلك الاقسام في التنظيم الحديث الا أن موقف الاقسام الادارية في التنظيم الأول يختلف عن موقف قريناتها في التنظيم الثاني . وعلى أية حال فهو اختلاف في الدرجة وليس في النوع ، لأن الاداريين في التنظيم القديم قد عبروا عن دقة اختصاصاتهم بشكل لم يكن متوقعا على هذا النحو . ومع ذلك فباستطاعتنا ايجاد تفسير مبدئي لهذا الموقف اذا ما رجعنا الى متوسط مدة خدمة الذين أقرروا دقة اختصاصاتهم روضوحها . فمتوسط مدة خدمتهم في التنظيم الحديث ٨٩٠ سنة بانحراف معياري قدره ٤٤٥ سنة ، ومتوسط مدة خدمة قرنائهم في التنظيم القديم ١٢٢٠ سنة بانحراف معياري قدره ٦٧٠ سنة . ولقد كشف اختبار ( ت ) بعد ذلك عن وجود فارق دال احصائيا بين المتوسطين عند مستوى ٠.٠١ ر (١) . وإو سلمنا بما سبق أن ذهبنا اليه من أن ممارسة المهن الادارية قد تكون في بعض الأحيان بديلا عن وجود اختصاصات مكتوبة ، استطعنا أن نجد تفسيراً جزئياً لما لاحظناه في الاقسام الادارية في التنظيم القديم .

ولقد اتخذت الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات روضوحها موقفا يشبه الى حد كبير الموقف الذي اتخذته من قضية وضوح القواعد البيروقراطية . فالاختصاصات تزداد دقة ووضوحا كلما انتقلنا من الجماعات المهنية العليا الى الجماعات المهنية الدنيا . ويبدو أن هناك عاملين هامين ساعدا على ظهور هذا الموقف : الاول أن الجماعات المهنية الدنيا غالبا ما تعمل في الوظائف الانتاجية التي تخضع بطبيعتها لقياس والتنبؤ . والثاني أن الجماعات المهنية العليا تتولى - في الغالب - مشروعات متعددة ومتنوعة مما قد يؤدي في بعض الاحيان الى عدم دقة اختصاصاتها نظرا لحساسية موقفها في التنظيم وتعرض اختصاصاتها للتغير . بيد أن هذين العاملين لا يفسران لنا كل الشواهد الكمية التي كشفت عنها دراستنا لموقف الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات ووضوحها . ففي التنظيم الحديث اتخذ ذرو المهن الفنية العليا موقفا فريدا متميزا من هذه القضية حينما ذكر ٥٥٦٪ منهم أن اختصاصاتهم ليست دقيقة وليست راضحة . ومن اليسير تفسير هذا الموقف في ضوء طبيعة الدور الذي تمارسه هذه المهن في

---

(١) ت = ٩٤٣



هذا التنظيم ، وخاصة تلك التي تمارس أعمالاً علمية تتصل بتطوير المنتج والنهوض به . وعندما فحصت لوائح هذا التنظيم اتضح أنها قد تضمنت توصيفاً دقيقاً لهذه المهن . بيد أن شواهدنا الكيفية التي حصلنا عليها من مصادر متعددة قد أوضحت أن الممارسة الفعلية لهذه المهن لم تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها . مما يوحي بأن هذه المهن تحمل القابا دون مضمون . ولقد سبق أن أوضحنا بالتفصيل موقف أصحاب هذه المهن نحو قرنائهم الذين يعملون في أقسام إنتاجية ونحو الإدارة العليا للتنظيم بصفة عامة . بيد أن النسيء الجديد الذي نود تأكيده هنا هو أن الاختصاصات المكتوبة أو المدونة لا تتطابق في بعض الأحيان مع ما يمارس بالفعل . ويبدو أن هذه الهوة هي المسؤولة عن المواقف الصراعية التي حدثت بين ذوى المهن الفنية العليا التي تمارس أعمالاً علمية والمديرين الذين لا يعيرون أعمال ذوى هذه المهن اهتماماً يذكر .

ولو حاولنا التنفيذ إلى قلب التنظيم الحديث ، لاحظنا أن الظروف التنظيمية المتغيرة التي يمر بها كانت أحد العوامل التي شكلت موقف الجماعات المهنية المختلفة من قضية دقة الاختصاصات ووضوحها . وقد يزداد فهمنا لهذه الظروف إذا ما أفدنا من الموقف التجريبي الذي أتاحه لنا تصميم هذه الدراسة . ففي التنظيم القديم كانت اختصاصات المهن الفنية العليا على درجة عالية من التحديد والدقة والوضوح ، برغم عدم وضوح توصيف الوظائف الذي يأخذ به هذا التنظيم . فعند فحصي لهذا التوصيف اتضح أنه لا يتضمن سوى أحكاماً عامة واسعة تفتقد الدقة والنصيغة المحكمة . ويبدو أن الطابع التقليدي المحافظ لهذا التنظيم هو الذي عكس مبلغ دقة الاختصاصات ووضوحها كما عبرت عنها جماعاته المهنية المختلفة . ولقد أثرت قضية دقة الاختصاصات مع عدد من الذين يعملون في المهن الفنية العليا والمهن الكتابية ، فكانت استجاباتهم واضحة كئى الوضوح . فبعض منهم أشار إلى أن مهام وظائفهم كانت واضحة منذ أول يوم عملوا بها ، وبعض آخر أشار إلى أن اختصاصات وظائفهم لم تتغير مرة واحدة منذ أن عينوا بها . ولا شك أن هذه الشواهد جميعها تسمح لنا بالكشف عن خاصية تميز هذا التنظيم ، وهي أن وضوح اختصاصات وظائفه لا يعود في أغلب الأحيان إلى تبني سياسة تنظيمية رشيدة بقى ما يعود إلى

ثبات نشاطاته واستمرارها لفترة طويلة من الزمن مكنت أفراد من استيعابها ، حتى ولو لم تكن الاختصاصات على درجة عالية من التقنين والصورية . وبمفهوم المخالفة يمكننا أن نحدد الظروف التي أثرت على درجة دقة الاختصاصات ووضوحها في التنظيم الحديث . وبالرغم من أن هذا التنظيم قد حاول جاهدا تقنين اختصاصات وظائفه ، إلا أن ظروفه المتغيرة كانت تقف باستمرار حجر عثرة دون تحقيق هذا الهدف . ولقد انعكس هذا الموقف على طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراد كما أشرنا من قبل . كما انعكس على ظواهر تنظيمية عديدة نشير إليها في مواضع لاحقة .

ولا يقتصر رشد التنظيم على دقة اختصاصات الأفراد . ولكنه يشمل أيضا وضوح اختصاصات الوظائف المختلفة لدى هؤلاء الأفراد . ولا شك أن وضوح اختصاصات وظائف التنظيم لدى أفراد يعبر عن جانب ترشيدي بالغ الأهمية . فبالإضافة إلى ما يحققه هذا الوضوح من فعالية وقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية ، فإنه يعكس أيضا مبلغ الرشد الذي وصل إليه التنظيم . ولقد حاولت التحقق من هذه القضايا النظرية فدرست مدى وضوح اختصاصات عدد من الوظائف في التنظيمين ، ولقد تمت هذه الدراسة بطريقتين مختلفتين ، الأولى هي استيعاب أفراد التنظيمين وإدراكهم لاختصاصات ومهام وظائف عامة شائعة مثل رئيس العمال ورئيس القسم ومدير الإنتاج ، والثانية إدراك هؤلاء الأفراد لاختصاصات الوظائف الأساسية في الشركة . ولسوف نتيج لنا هذه الطريقة من 'دراسة فرصة فهم نمط توزيع السلطة في التنظيمين والمشكلات المترتبة على هذا التوزيع ، كما سنتيح لنا تحليل طبيعة العلاقات الرئاسية .

وعندما حاولنا دراسة استيعاب أعضاء التنظيمين لاختصاصات وظيفة شائعة هي وظيفة 'رئيس العمال' ، (١) . بدت أمامنا اختلافات ملحوظة بين

---

(١) لا يستخدم التنظيمان هذا اللقب للإشارة إلى وظائف مشرفي الخط الأول ، ولكنهما يستخدمان القابا مختلفة مثل رئيس وردية ، ومشرف عمال ، ومشرف صيانة ، وملاحظ ... الخ ولقد آثرنا استخدام لقب 'رئيس العمال' للإشارة إلى هذه الألقاب جميعها ، لأنه يستطيع أن يضمها جميعا بطريقة حيادية .

أفراد التنظيم فيما يتعلق بأدراكهم لاختصاصاتها ومهامها ، ولكنها اختلافات تعكس - مع ذلك - الدور الذي تلعبه الظروف التكنولوجية في هذا المجال . ففي التنظيم الحديث أقر ٥٠٪ من أفراد العينة أن المهمة الأساسية لهذه الوظيفة هي تطبيق الأوامر والتعليمات التي تصدر إليها من الإدارة . بينما وافقهم في ذلك ٢٤٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا إحصائيا عند مستوى ٠٢ ر ( ١ ) . بيد أن الدلالة الاجتماعية لهذا الفرق لا تنصح إلا إذا تناولنا اختصاصا آخر لهذه الوظيفة عبر عنه أفراد التنظيم . ففي التنظيم الحديث ذهب ٤٩٢٪ من أفراد عينته إلى أن المهمة الأساسية لهذه الوظيفة هي ضمان انتظام العمال في أداء عملهم ، بينما ذهب إلى ذلك ٧٧٣٪ من أفراد عينة التنظيم القديم .

ويبدو أن النسق الفني في التنظيم قد تدخل تدخلًا مباشرًا في تشكيل هذه الشواهد . فالتعهد الفني الذي يستطيع الملاحظ الخارجي أن يدركه بسهولة في التنظيم الحديث يفرض على رئيس العمال مهمة أساسية لا يقوم بها قرينة في التنظيم القديم هي ضرورة الإشراف الوثيق على تنفيذ التصميمات التي تأتي إليه من كبار مهندسي التنظيم . وبمزور الوقت اكتسبت هذه المهمة طابعا نظاميا حتى أصبحت جزءا من وظيفته بالرغم من أن فحص لوائح والقواعد لم يكشف عن أي وجود لهذه المهمة . أما رئيس العمال في التنظيم القديم فيمارس مهمة قد لا يمارسها قرينة في التنظيم الحديث بنفس الدرجة وهي ضمان انتظام العمال في أداء عملهم على النحو الذي ترسمه الإدارة . ولقد نشأت هذه المهمة كاستجابة لطبيعة العمل في هذا التنظيم التي جعلت من مسألة ضمان انتظام العمل أحد المهام الأساسية لرئيس العمال . ولعل ذلك يستطيع أن يكشف لنا عن ظرف مثير للصراع بين رئيس العمال ومروسيه ، كما يستطيع أن يلقي الضوء على مواقف صراعية عديدة أشرنا إليها في مواضع سابقة . واذن فرئيس العمال لا يتلقى تعليمات أو أوامر تنص على تغيير في طريقة العمل أو إجراء تعديل في خطة الإنتاج ، بقدر

---

(١) ت = ٢٣٧٧

ما يتلقى تعليمات تدعوه الى الالتزام بتحقيق كمية معينة من الانتاج عليه ان يدفع عماله الى تحقيقها . ولقد اتاحت لى فرصة لتحليل عدد من المنشورات التى كان يرسلها مدير الانتاج الى رؤساء الاقسام الانتاجية لى يبعثوا بها الى رؤساء العمال ، فاتضح لى أنها كانت ذات مضمون واحد هو ضمان تحقيق مستوى معين من الانتاج .

ومن الامور التى تدعو الى الثقة فيما ذهبنا اليه ما لوحظ من غلبة المطابع الرقابى على وظيفة رئيس العمال فى التنظيم القديم . فلقد ذكر ٦٣٣٪ من افراد عينة هذا التنظيم أن المهمة الاساسية لهذه الوظيفة هى مراقبة تنفيذ عمليات الانتاج ، بينما أقر ذلك ٤١٧٪ من افراد عينة التنظيم الحديث . وهذا يشير بطبيعة الحال الى أن نطاق الضبط الكامن فى هذه الوظيفة كان أكبر وأوسع فى التنظيم القديم منه فى التنظيم الحديث ، لأن الاخير لا يتيح هذه الوظيفة سوى قدرا ضئيلا من الحرية فى التصرف وممارسة السلطة . ولقد تأكد لنا ذلك فى موضع آخر حينما أشار ٤٦٧٪ من افراد التنظيم القديم أن أحد مهام هذه الوظيفة اصدار أوامر التشغيل للعمال ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٣٤٢٪ من افراد التنظيم الحديث . ولو تفاصينا عن التفاصيل التى انطوت عليها مناقشتنا لقضية استيعاب الافراد نوظيفة رئيس العمال ، فاننا نجد اتفاقا ملحوظا بينهم حول هذا الاستيعاب . فاذا ما قارنا الاختصاصات التى قدموها لنا بالاختصاصات الرسمية كما تعبر عنها لوائح التنظيم وقواعده ، لاحظنا اتفاقا كبيرا فى هذا المجال . وربما أمكن تفسير ذلك فى ضوء طبيعة هذه الوظيفة وشيوعها فى التنظيم والذى تؤديه له . وعندما ناقشت اختصاصات وظيفة رئيس العمال مع عدد من الكتابيين والاداريين ، لاحظت أنهم يستوعبون تماما هذه الاختصاصات بل وقد عبروا عنها تعبيراً دقيقاً .

ومن الصعب علينا أن نحكم على فعالية عمالية توزيع الاختصاصات الاساسية فى التنظيم ، لأن هذه الفعالية تتوقف على عوامل كثيرة نابعة من طبيعة الموقف التنظيمى . واعتقد أن جانباً من هذه الفعالية يمكن أن يتضح لنا بدراسة مدى رضا الافراد عن توزيع الاختصاصات الاساسية فى التنظيم .



تمثل هذه الدراسة قادرة على توضيح مدى ملائمة نمط توزيع القوة وقدرته على تحقيق الاهداف التنظيمية . وتستطيع هذه الدراسة بعد ذلك أن تكشف عن بعض الجوانب السياسية في التنظيم وخاصة المرتبطة منها بمشكلات توزيع القوة والصراع . وسوف نرى من خلال هذه الدراسة كيف أن توزيع اختصاصات التنظيم على أكبر عدد من الاعضاء لا يعنى بالضرورة أن هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية والكفاية ، بل قد يؤدي هذا التوزيع الى نتائج سلبية ما لم يعبر عن ظروف التنظيم تعبيراً دقيقاً .

وآية ذلك ما كشفت عنه الدراسة حينما حاولت دراسة اتجاهات أفراد التنظيم نحو توزيع الاختصاصات الأساسية . فعلى الرغم من أن اختصاصات التنظيم القديم كانت موزعة على عدد كبير من المديرين ، إلا أن اتجاهات الأفراد نحو هذا التوزيع كانت أكثر سلبية إذا ما قورنت باتجاهات أفراد التنظيم الحديث نحوه . ففي التنظيم القديم أقر الرضا عن هذا التوزيع ٥٠٪ فقط من أفراد عينته ، بينما أقره ٧٥٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث . ولعل أهم ما يشير اليه الفارق بين هاتين النسبتين - الذي كان دالا احصائياً الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) - هو أن أفراد التنظيم القديم قد أعلنوا عدم رضائهم عن طريقة توزيع الاختصاصات الأساسية برغم اتساع نطاق هذا التوزيع ، وأن أفراد التنظيم الحديث قد أعلنوا رضائهم عنه برغم عدم استقلالهم وخضوعهم لادارة مركزية بعيدة عنهم لا يعرفون عنها إلا التفتيش المفاجيء الذي تقوم به بين الحين والآخر . وقد يكون من التبسيط تفسير هذه الظاهرة في ضوء اختلاف ظروف العمل أو في ضوء سوء العلاقات الرئاسية في التنظيم القديم . لذلك يبدو لنا أن الحادثة التي مر بها هذا التنظيم والتي أدت الى اخفاقه في تحقيق ارباح خلال عام ١٩٧٠ كانت أحد الاسباب التي جعلت أفرادهم يتخذون موقفهم هذا نحو قضية توزيع الاختصاصات الأساسية . فلقد أوضحت مقابلاتي الحرة أن أفراد هذا التنظيم - وخاصة العمال منهم - لديهم اعتقاداً راسخاً مؤداه ، أن الادارة العليا هي المسئولة عن هذا الاخفاق نتيجة لعدم قدرتها على تصريف أمور

---

(١) ت = ٤٥٣

التنظيم ، وعجزها على اتخاذ القرار السليم في الوقت الملائم ، واهتمامها الشديد بأمورها الخاصة حتى ولو كان ذلك على حساب التنظيم ، ولقد ضرب العمال أمثلة واقعية على ذلك منها ان الادارة العليا قد فشلت في ذلك العام في تصريف منتجاتها المحدودة التي يتم تسويقها على مستوى محلى (١) .

واتاحت الفرصة لمصانع القطاع الخاص لتسويق منتجاتها المشابهة مما أدى الى اضعاف الموقف المالى للتنظيم . ومع أن الاتجاه الذى عبر عنه العمال لا يتعلق بقضية توزيع الاختصاصات تعلقا مباشرا ، الا انه يكشف عن بعد آخر لهذا التوزيع يتعلق بفعاليته .

ولو تأملنا اتجاهات أفراد التنظيم الحديث نحو قضية توزيع الاختصاصات لوجدنا أن تفسيرنا لاتجاهات أفراد التنظيم القديم لم يبعد عن الحقيقة كثيرا فعلى الرغم من خضوعهم لادارة مركزية لايعلمون من أمرها شيئا ، ولا يستطيعون الوقوف على مدى كفاءتها وقدرتها على تصريف أمور التنظيم ، الا أن اتجاهاتهم نحو توزيع الاختصاصات الاساسية على هذه الاداره كانت اتجاهات ايجابية الى أبعد حد ممكن . ولعلنا نستطيع تفسير هذه الايجابية في ضوء النجاح الذى حققه هذا التنظيم منذ أن بدأ في ممارسة نشاطاته ، والذى بدأ أوضح ما يكون في اتساع نطاقه ، وارتفاع معدلات انتاجه ، وقدرته على غزو الاسواق المحلية والاجنبية . ولقد كان لذلك كله تأثير كبير على درجة رضا الافراد عن الادارة العليا ، ذلك لان العمال - كما كشفت عن ذلك ملاحظاتي في التنظيمين - لا يهتمون كثيرا بالفساد السياسى السائد في التنظيم ؛ بقدر ما يهتمون بضرورة تحقيق التنظيم لاهدافه حتى يضمنوا في النهاية امنا اقتصاديا ، ودوام الحصول على جانب من ارباحه ، تلك الارباح التى يستحيل الحصول عليها دون أن يحقق التنظيم اهدافه تحقيقا كاملا .

ولا نستطيع أن نغفل هنا ما أحدثه نظام توزيع الاختصاصات الاساسية في التنظيمين من آثار على ظاهرة الديمقراطية . ففي التنظيم القديم كان

---

(١) مثل الجوارب والفانلات والتريكو وبعض الملابس الجاهزة التى تنتجها الشركة .

هذا النظام معارضا بشكل واضح لممارسة المبادئ الديمقراطية اذا ما قورن بموقفه في التنظيم الحديث . ففي الاول اقر ٢٦٤٪ من الذين اعلنوا عدم رضائهم عن هذا النظام أنه يحول دون ممارسة العمال وصغار الموظفين للسلطة برغم الدور الذى يلعبونه في عملية الانتاج التى هى عماد التنظيم ، وفى الثانى لم يقر ذلك سوى ١٦٧٪ . ومن الواضح أن الموقف الذى اتخذه هؤلاء الافراد - وأغلبهم من العمال وصغار الموظفين - يعبر عن جانب من مشكلات توزيع القوة في التنظيم ، كما يعبر عن اتجاهات صراعية بين القوة المنتجة الكثيرة العدد والقوة الادارية القليلة العدد والمتحكمة بالفعل في موارد التنظيم ومصادره . ولسنا هنا في ظرف يسمح بمعالجة تفصيلية لهذه المشكلات ، ولكن الشيء الذى ينبغى تأكيده هنا هو أن الذين اتخذوا موقفا سلبيا من نظام توزيع الاختصاصات الاساسية في التنظيمين ، قد عبروا عن موقفهم هذا من خلال موقفهم من الادارة العليا ومن خلال عدم اتاحة هذا النظام لهم ممارسة الديمقراطية التى هى أحد المبادئ الاساسية في التنظيمين كما تعبر عن ذلك لوائح وقوانينه الاساسية ، وكما تعبر عن ذلك ايدولوجية المجتمع المصرى الآن التى تؤكد ممارسة هذه المبادئ في التنظيمات الصناعية . ولقد عبر أيضا عن هذا الموقف بطريقة عامة الى حد ما ٣٠٢٪ من افراد التنظيم الحديث و ٢٨٩٪ من افراد التنظيم القديم ، حينما أشاروا الى أن نظام توزيع الاختصاصات الاساسية يجعل السلطات والقرارات الهامة في ايدى عدد قليل من المديرين ، مما قد يعرض للتنظيم للخطر بحكم الاعتماد عليهم وحدهم . ولقد عبر لى أحد القادة النقابيين في التنظيم القديم عن خطورة تركيز الاختصاصات ومعارضة ممارسة المبادئ الديمقراطية بقوله « ان الاعتماد فقط على الاداره يجعلنا في موقف ضعيف ، لأننا لا نعلم كيف يتصرف المديرون في أمور التنظيم وشئونهم . وقد لا يكون بعض العمال والموظفين على مستوى مسئولية رقابة ما يدور في التنظيم ، ولكن مجرد ممارستهم لهذه الرقابة ستكسبهم بمرور الأيام خبره ودراية في ممارستها ممارسة ذكية لا تزعج المديرين ، » .

ويبدو أن اتجاهات أفراد التنظيمين نحو طبيعة الضبط التنظيمى .  
نعانى من عدم الدقة والتحديد ، برغم ما اعلنوه وما طالبوا به على نحو

ما أوضحنا . فعندما حاولت التحقيق من دقة هذه الاتجاهات وصغت أفراد العينتين في موقف عليهم أن يحددوا اتجاهاتهم نحوه وهو توزيع الاختصاصات الأساسية على الأوضاع الرئاسية التالية أم تركيزها في أيدي كبار المديرين . ولقد كان من المتوقع لنا أن يجذب أفراد التنظيمين - وخاصة القديم - توزيع هذه الاختصاصات نظرا للظروف التي مروا بها والمواقف التي اتخذوها من الإدارة العليا ، ولكنني وجدت - مع ذلك - ما لا يؤيد هذا التوقع تماما . ففي التنظيم القديم أقر ٤٥٪ فقط من أفراد عينته توزيع الاختصاصات ، وفي التنظيم الحديث أقر ذلك ٨٠٪ من أفراد عينته . وإزاء هذا الموقف نجد أنفسنا مدفوعين إلى الفصل بين اتجاه الأفراد نحو مديري الإدارة العليا بوصفهم أشخاصا يخضعون للأحكام التقويمية التي يصدرها العمال وصغار الموظفين وبين اتجاه الأفراد نحو طبيعة الضبط المثالي في التنظيم . ولقد فصل أفراد التنظيمين - فيما يبدو - بين أحكامهم الشخصية عن المديرين وبين نظام توزيع السلطة المثالي من وجهة نظرهم .

وإلى من الشواهد الكيفية والكمية ما يدعم هذا الفصل . ففي مقابلاتي الحرة مع عدد من عمال الانتاج والمشرفين والكتبة في التنظيم القديم ذكر لي بعضهم - ووافقهم البعض الآخر على ذلك - أنهم لا يقصدون أن النظام الإداري في المصنع معيب ولا يصلح لتنظيم العمل فيه ، بل يقصدون أن الظروف كثيرا ما تساعد بعض الموظفين على تولي مناصب قيادية لا يصلحون لها بحكم وصولهم غير الشرعي الذي يقوم على التماق والتقرب من الرؤساء . ولقد زاد هؤلاء الأفراد موقفهم وضوحا حينما أشاروا إلى أن طبيعة العمل تقتضي وجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والفنية . أما طريقة اختيار هؤلاء المديرين فيجب أن تكون موضع اهتمام المؤسسة العامة للغزل والنسيج التي تعد المسؤولة - إلى حد كبير - عن الفساد الذي قد ينجم عن تعيين مديرين غير أكفاء .

وعندما حاولت دراسة الاتجاه نحو قضية توزيع الاختصاصات على مستوى الجماعات المهنية المختلفة بدت أمامي اتجاهات مختلفة تعبر عن الظروف الطبقيّة والسياسية لكل جماعة من هذه الجماعات . فذوو المهن الفنية العليا والمهن الفنية الإشرافية وإلى حد ما المهن الإدارية - الإشرافية اتخذوا



موقفا ذكيا نحو هذه القضية حينما أيدوا توزيع الاختصاصات تاييدا واضحا .  
بيد أنهم اختلفوا في مبررات موقفهم هذا . ففي مقابلات خرة مع بعض  
منهم ، ذكروا أن توزيع الاختصاصات هو الطرف التنظيمي المثالي الذي  
يستطيع أن يساعد التنظيم على أداء وظائفه ، كما ذكر بعض آخر أن توزيع  
الاختصاصات يمنع تعقد الاجراءات ويحول دون تغلغل الروتين . ولقد ذكر  
بعض ثالث أن توزيع الاختصاصات يحول دون تشكيل مراكز قوى مهيمنة  
بكبار المديرين ، لان تجميع السلطات في أيدي عدد قليل من المديرين يجعل  
الموظفين يتهافتون ويتنافسون من أجل الوصول الى مراكز السلطة .  
ويستشهد هذا البعض بأمثلة حية من تاريخ هذا التنظيم تكشف بوضوح عن  
أن الفترات التي كان يزداد فيها تركيز السلطات كانت تشهد صراعا بين  
صغار المديرين ذوي المكنات المتساوية .

أما اتجاه ذوي الفئات المهنية الدنيا على مستوى التنظيمين نحو قضية  
توزيع الاختصاصات فكان يتذبذب بين التحبيذ والرفض . فالذين حذبوا  
منهم توزيع الاختصاصات هم الذين تأثروا بالخبرات التي مر بها التنظيم<sup>١</sup>  
وهم عموما فئة متفتحة استطاعت أن تزن القضية وزنا دقيقا نسبيا . أما  
الذين رفضوا توزيع الاختصاصات ففئة تقدر تسلسل السلطة وتخلع عليه  
هالة اسطورية يدعمها تاريخ تنظيمي طويل كان يقوم حتى سنة ١٩٦١ على  
احترام السلطة الرئاسية وتنفيذ أوامرها وتعليماتها تنفيذا حرفيا ، لأنها  
كانت - في نظرهم - مصدر القوة والنفوذ والتأثير والبطش في كثير من  
الاحيان ، ويبدو أن أعضاء التنظيمين لا يختلفون كثيرا في اتجاهاتهم نحو  
قضية توزيع الاختصاصات ، ذلك لأن كثيرا من أفراد التنظيم الحديث قد  
عملوا قبل التحاقهم بتنظيمهم بتنظيمات صناعية لم تكن ظروفها تختلف في  
شيء عن الظروف التي مر بها التنظيم القديم . ومن الأمور التي تدعو الى  
الثقة في هذا التفسير أن التحليلات الاحصائية التي أجريناها على مستوى  
التنظيمين لم تكشف عن اختلافات جوهرية بين الفئات المهنية المختلفة بما  
يتعلق باتجاهاتها نحو قضية توزيع الاختصاصات الأساسية . ففي التنظيم  
الحديث كشف اختبار ( كا ٢ ) عن عدم وجود فروق دالة إحصائية ، كما كشف  
عن ذلك الاختبار نفسه عندما استخدم على مستوى التنظيم القديم (١) .

---

(١) كا ٢ في التنظيم الحديث = ٢٢٧ ، وفي التنظيم القديم = ١٧٢ .

وفضلا عن كل ما سبق ، لدينا شواهد كمية تؤيد تفسيرنا لاتجاهات أفراد التنظيم نحو قضية توزيع الاختصاصات الأساسية ، وتدعم الشواهد الكيفية التي حصلنا عليها . فلقد تتبعنا الذين اتخذوا اتجاها إيجابيا نحو هذه القضية بهدف التعرف على الفوائد التي تحققها توزيع هذه الاختصاصات وحينما حصلنا على التوزيعين ، أيقنا أن تفسيرنا لاتجاهات الأفراد لم يبعد عن الواقع المعاش كثيرا . فالفوائد لدى أفراد التنظيم واحدة ، مع ميل أفراد التنظيم القديم لتأكيد فوائد نابعة من الظروف التنظيمية المحيطة بهم . فهم وان كانوا قد أكدوا ما يؤدي اليه هذا التوزيع من سهولة سير العمل ودقة في الاشراف ، الا أنهم قد أكدوا فائدة ثالثة هي اختصار الاجراءات . ولعل ادراك أفراد التنظيم القديم لهذه الفائدة نابع من احساسهم بتعدد الاجراءات - وخاصة الكتابية - وزيادة عدد المستويات الرئاسية التي تبدو واضحة أمام أى مشاهد خارجي يحاول ملاحظة سير العمل واجراءاته . ومن الممكن تفسير هذا الموقف في ضوء عدد من الأبعاد التنظيمية أهمها أن هذا التنظيم يمثل وحدة إنتاجية متكاملة بكل ما يتضمنه هذا الوصف من معانٍ ، تتداخل فيه النشاطات الادارية مع النشاطات الانتاجية تداخلا معقدا لا يؤدي الوظيفة المتوقعة منه في بعض الأحيان . فمدير الادارى - مثلا - لا يقتصر عمله على الاشراف على الشئون الادارية وجانب من الشئون المالية المرتبطة بوظيفته ، ولكنه يمتد ليشمل نشاطات قد يدخل بعض منها في نطاق اختصاصات مدير الغزل أو مدير النسيج ، وحينما يحاول المدير الادارى ممارسة هذه النشاطات يلجأ الى اخضاعها للاجراءات الادارية التي تفرض عليه ضرورة موافقة المديرين الاداريين الذين يعاونونه ، والا عد متخطيا لرؤسائه ، ولقد شاهدت بالفعل موقفا من مواقف الصراع بين مدير الغزل الذى كان يحاول تشغيل بعض الأفراد في ادارته دون موافقة المدير الادارى الذى هو - بحكم اختصاصاته - مسئول جزئيا عن سياسة التوظيف . فمدير الغزل يلجأ الى مبررات فنية تدعم موقفه أهمها انه قد وجد في هؤلاء الأفراد الكفاءة الفنية التي يتطلبها العمل في القسم ، وأن ظروف العمل تفرض بالفعل الاستعانة بهم ، طالما أن ميزانية التنظيم تسمح بتوظيف هؤلاء الأفراد . أما المدير الادارى فيقدم مبررات ادارية تقوم على اتباع الاجراءات الضرورية للتشغيل ، وهى اجراءات نظمتها لوائح الشركة وقوانينها . ودون أن نستطرد في ذكر أمثلة أخرى

على الصراع الذى كان ينشأ بين المديرين حول اختصاصات كل منهم ، والذى كانت أهم نتائجه زيادة الاجراءات وتعقدها ، نجد من الضرورى تسجيل الدلالات التنظيمية للشواهد الامبيريقية التى بايدينا . فافراد التنظيم الذين اتخذوا اتجاهها ايجابيا نحو توزيع الاختصاصات الأساسية فى التنظيم قد أكدوا حقيقة أساسية - برغم اختلاف تبريراتهم - هى أن هذا التوزيع يتيح أفضل الفرص لاداء الأعمال والمهام والنشاطات فى يسر ، مقللا من احتمال تدخل التعقيدات المكتبية والاجراءات الادارية غير الضرورية .

وإذا ما حاولنا التعرف على أخطار تركيز الاختصاصات كما عبر عنها الذين اتخذوا موقفا ايجابيا نحو هذا التركيز ، لاحظنا أن هؤلاء الأفراد قد أكدوا ما سبق أن أوضحوه بطريقة عكسية تماما ، وإن كانوا قد كشفوا عن حقائق لم تتح لهم من قبل فرصة التعبير عنها . ففى التنظيم الحديث نجد أن أخطر ما ينطوى عليه تركيز الاختصاصات هو أنه يتيح للرؤساء القبض على مقاليد السلطة فى الوقت الذى لا يكون لديهم الالمام الكاف بالأعمال الفنية التى يمارسها التنظيم . ولقد عبر ٧٥٪ من اتخذوا اتجاهها ايجابيا من قضية توزيع الاختصاصات عن هذا الخطر ، بينما لم يشر اليه سوى ٤٢٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم . فضلا عن الدلائل الاحصائية البعيدة لافرق بين هاتين البسبتين ( ١٠٠ ر ) ( ١ ) ، فإن هذا الفرق يعكس بعد ذلك دلالات تنظيمية وتكنولوجية بالغة الأهمية ، فموقف أفراد التنظيم الحديث راجع - فيما يبدو لنا - إلى الاحساس الذى خلعه عليهم العمل الذى يؤديه ، ذلك العمل الذى يتسم بقدر كبير من التعقد الفنى الذى فرض مهارة ودقة لا يستطيع العامل أن يكتسبهما الا بعد فترة طويلة نسبيا من المراتب والتدريب . وإذا ما أضفنا إلى ذلك بعد الادارة المركزية عن المصنع ، وما يرتبط بذلك من مشكلات أوضحنا جانباً منها فى مواضع سابقة ، اتضح لنا أن الموقف الذى اتخذته هؤلاء العمال كان موقفا ينطوى على قدر من الثقة بالذات الراجع الى ممارسة أعمال فنية ، لا تهتم الادارة المركزية بالوقوف عليها وتقديرها تقديرا يحقق لهم احساس التقدير والتقرب السيكولوجى من الادارة المركزية .

---

(١) ت = ٨٥



أما أفراد التنظيم القديم فقد اتخذوا من أخطار تركيز الاختصاصات اتجاهها يعبر عن الفساد السياسي الذي استشرى - فيما يعتقدون - على مستوى الإدارة العليا . فأخطر ما يؤدي إليه هذا التركيز هو اتاحة الفرصة لتطلق المرؤسين للرؤساء . ولقد أكد هذا الخطر ٢٤٦٪ من الذين اتخذوا اتجاهها ايجابيا نحو قضية توزيع الاختصاصات ، بينما لم يؤكد سوى ٣٣٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث (١) . ولقد أكد أفراد التنظيم القديم هذا الخطر مرة أخرى حينما ذكر ٢٢٢٪ منهم أن تركيز الاختصاصات يتيح الفرصة لشغل الوظائف الأساسية بمديرين غير موضوعين وليسوا على مستوى المسئولية التي تفرضها عليهم وظائفهم . ونستطيع أن نجد فيما سبق أن ذكرناه حول هذا الموضوع تفسيراً كافياً - الى حد ما - للتفاوت الذي نلمسه هنا بين أفراد التنظيمين ، ذلك التفاوت الذي لا نستطيع تفسيره دون فهم ديناميات التنظيمين والظروف التاريخية التي مرا بها .

ويبدو أن الظروف التكنولوجية المتغيرة التي تعرض لها التنظيم الحديث قد انعكست على اتجاه الأفراد نحو قضية تركيز الاختصاصات الأساسية . فلقد أوضح ٢٦٢٪ من الذين اتخذوا اتجاهها ايجابيا من هذه القضية أن تركيز الاختصاصات يجعل من الصعب على التنظيم التحرك لمواجهة الظروف المتغيرة التي تطرأ عليه ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ١٢٣٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . ولقد تكشف لي بعد مقابلات عديدة مع مديري التنظيم الحديث أن الظروف التي يخضع لها المنتج تجعل من المحتمل أن تكون الإدارة لامركزية الى حد بعيد . وعلى الرغم من أن هؤلاء المديرين لم يذكروا لي حادثة واحدة أدت الى عواقب وخيمة نتيجة لتحكم الإدارة المركزية في القرارات الأساسية لهذا التنظيم ، الا أن عباراتهم تشير - بشكل مباشر - الى أن تنظيمهم يستطيع أن يحقق مزيداً من الفعالية إذا مارفت الإدارة المركزية يدها عن بعض الأمور ، تاركة اياها الى الإدارة الاقليمية تتخذ فيها قراراتها في ضوء السياسة العامة التي تضعها الإدارة المركزية .

---

(١) قيمة ت = ٠.٥ ، والفرق بين النسبتين دال احصائياً عند مستوى ٠.٠١



### ثالثا - الاتصال : قنواته واتجاهاته

نم تكن معالجتنا لقضيتى القواعد البيروقراطية والاختصاص ببيعية عن مشكلات الاتصال فى التنظيم . فاذا كان الهدف من وضع القواعد هو تقنين السلوك وامكان التنبؤ به وضمان الانتظام والنظام فى أداء المهام ، الا أن هذا الهدف لايتحقق تماما الا من خلال نسق اتصال يحدد مسار هذه القواعد تحديدا يضمن لها فعاليتها وقدرتها على توجيه النشاطات التنظيمية . وما يقال عن القواعد البيروقراطية يقال أيضا عن الاختصاص الذى لا يكتسب وضوحه ودقته الا من خلال نسق اتصال يمكن أفراد التنظيم من التعرف على اختصاصات كل منهم وتنظيم علاقاتهم الرئاسية والاجتماعية فى ضوء حدود هذه الاختصاصات وأبعادها .

وفى حدود تصورنا لعلاقة الاتصال بكل من القواعد البيروقراطية والاختصاص يمكننا تحديد أبعاد معالجتنا لقضية الاتصال فى التنظيم . فنحن لن نهتم هنا بتقديم دراسة شاملة لأبعاد عملية الاتصال فى التنظيم كما تناولها الدراسات الكلاسيكية التى تخصص لبحث هذه العملية ، بقدر ما نهتم باستكمال دراسة جوانب معينة من عملية الاتصال ترتبط ارتباطا وثيقا بقضيتى القواعد البيروقراطية والاختصاص . واذا ما تمكنا من تحقيق ذلك استطعنا تقديم صورة شاملة متكاملة لبعدين تنظيميين هامين وعمليتين اجتماعيتين أساسيتين .

وعندما حاولت دراسة قضية الاتصال فى التنظيمين وجهت اهتمامى لموقف تنظيمى يعكس الى حد كبير وضوح قناة هامة من قنوات الاتصال هى تلك التى يسير فيها الفرد الذى تواجهه مشكلة من مشكلات العمل أو الذى يود أن يقدم لرئيس أو مسئول شكوى من أمر يضايقه . ولقد أوضحت الشواهد الكمية أن التعرف على هذا الرئيس أمر ممكن بالنسبة لأفراد العينتين . ففي التنظيم إحدث أقر ذلك ٨٠٪ من أفراد عينته ، وفى التنظيم القديم أقر ذلك ٨٠٪ فقط . وبرغم تقارب هاتين النسبتين ، الا أن ذلك لن يبعثنا عن ادراك واقع تنظيمى بدا لى أنه يلعب دورا هاما فى تعرف أفراد التنظيم على المسئولين الذين يلجأون اليهم بشكاواهم . فالتنظيم الحديث - بحكم

صغر حجمه ووضوح اختصاصات مسئولية - أتاح الفرصة أمام العاملين للالمام بمهام الوظائف الرئاسية التي يمكن أن تحسم ما تتضمنه هذه الشكاوى . ففي مقابلة جماعية مع بعض عمال الانتاج في اندراتي « هندسة المصنع » ، و « مراقبة الجودة » ، ظهر بوضوح أن هؤلاء العمال لديهم تصورا كاملا وواضحا عن اختصاصات الرؤساء . بيد أن هؤلاء العمال لم يخفوا مشاعرهم نحو بعض الرؤساء ، وبدا ذلك واضحا عندما أشار اثنان منهم الى أن « معرفة اختصاصات الرئيس ليست هي الشيء المهم ، بل شخصية هذا الرئيس وسعة صدره واستعداده للبت فيما يقدم له وما يعرض عليه » . على أن هذه المقابلة لم تكشف لنا عن اتجاه سلبي نحو هؤلاء الرؤساء بقدر ما كشفت عن تحفظ ازاء القضية برمتها . ويبدو أن موقف هؤلاء العمال يختلف كثيرا عن موقف فرنائهم في التنظيم القديم . فالأخرون لم يتيحوا لنا فرصة مناقشة القضية بطريقة موضوعية ، لأنهم كانوا مدفوعين - كما أوضحنا من قبل - بموقف معاد للإدارة العليا جعلهم يربطون قضية التعرف على المسؤولين المختصين بالبت في الشكاوى بقضية أخرى هي موضوعية هؤلاء المسؤولين واستعدادهم للبت فيها .

وهناك بعد ذلك بعد تنظيمي آخر يرتبط - في وقت واحد - بفعالية القواعد البيروقراطية وبنسق الاتصال الذي يستعين به التنظيم لتوصيل هذه القواعد الى أعضائه . ويتمثل هذا البعد في حرص الإدارة على توضيح قراراتها للأفراد ، وإبراز الأهداف التي صدرت من أجلها ، وتبرير الأسس التي تقوم عليها . فحرص الإدارة على ذلك كله يعكس جانبا من فعاليتها وسعيها الى إشراك الأفراد في أمور تتعلق بهم وبحياتهم المهنية في التنظيم . ولقد حاولت دراسة مدى حرص الإدارتين على تحقيق ذلك ، فوجدت فروقا هامة بينهما ، فروقا ايجتها كل من الشواهد الكمية والكيفية التي حصلت عليها . ففي التنظيم الحديث أقر ٧٠٪ من أفراد عينته أن الإدارة تسعى قدر استطاعتها الى توضيح المبررات التي تدفعها الى اتخاذ قراراتها الهامة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٣٤٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وعندما استخدمنا اختبار ( ت ) اتضح أن الفارق بين هاتين النسبتين كان

دالا احصائيا الى أبعد حدا ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) . ولا نستطيع أن نفسر ذلك تفسيراً عميقاً الا بالرجوع الى السياق التنظيمي . ففي التنظيم القديم اتخذ أغلب أفرادها اتجاهها عدائياً من الادارة العليا نتيجة لظروف إنتى أشرنا اليها في غير موضع . ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الاتجاه العدائى على موقفهم من سياسة صنع القرارات . فالقرارات الصادرة عن الادارة العليا هي من وجهة نظر العمال - الذين يشكلون جانباً كبيراً من أفراد هذه الدراسة - قرارات تخدم الاغراض الشخصية للادارة العليا وأهدافها ولا تخدم العمال أصحاب المصلحة الحقيقية في التنظيم . ولقد تأكدت لى وجهة نظرهم هذه في مواقف عديدة عبروا خلالها بصراحة منقطعة النظير عن الاهداف الكامنة وراء القرارات الصادرة عن الادارة العليا . ففي مقابلة حرة مع عامل نقابى ذكر أن القرار الذى تصدره الادارة برفع معدل الانتاج لا يقصد به عادة صالح الشركة وتحقيق أرباح تعود على العمال ، بل يقصد به تدعيم مكانه المديرين أمام رؤسائهم في المؤسسة العامة ، وإظهار أنفسهم بمظهر المحرص على زيادة الانتاج وتحقيق الأرباح ، . وبرغم تحفظاتنا على بعض ما يذهب اليه العمال ، الا أن هناك شواهد تشير الى أن ادارة هذا التنظيم لا تهتم كثيراً بتوضيح قراراتها . فعندما حلت مضمون القرارات الصادرة من لادارة العليا خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ اتضح لى عجز هذه القرارات عن خلق سند سيكولوجى يدعمها ويمنحها قدرة على النفاذ في نفوس الغاملين . ويبدو أن ذلك هو ما قصده أحد المديرين حين ذكر أن كثرة الرئاسات هي السبب في عدم وجود نزعة انسانية في القرارات ، لأن القرارات لابد وأن تمر على مستويات رئاسية عديدة قبل ان تصل الى العامل أو الموظف الصغير . ويبدو أن التنظيم الحديث كان أكثر فعالية في هذا المجال . فبرغم الطابع الصورى الشديد الذى يظبع علاقات أعضائه ، الا أنه قد تمكن من تشعيم ، هذه الصورية بأساليب انسانية خفت الى حد ما من الضغط الذى قد تمارسه القرارات على الانسان . فادارة التنظيم لم تال جهداً في عقد اجتماعات عامة تحاول توضيح القرارات وتفسيرها . ولقد أتيحت لى فرصة حضور اجتماعين خصصتهما الادارة الاقليمية لتوضيح بعض اقرارات

---

(١) ت = ٦٠

الصادرة اليها من الادارة المركزية . ومع أن هذه القرارات لم تكن في صالح العمال ، لانها فرضت عليهم أعباء جديدة في العمل ، إلا أن سعى الادارة الاقليمية لتوضيح قرارات الادارة المركزية أمام العمال كان له تأثير سيكولوجي ايجابي ، بدأ بوضوح حينما ناقشت عندها من عمال قسم « هندسة الصنع » في السياسة التي اتبعتها الادارة الاقليمية في هذا المجال ، وان كانوا قد أظهروا وعيهم بأهداف الادارتين المركزية والاقليمية من عقد هذه الاجتماعات .

وتستعين الادارتان بقنوات اتصال عديدة لتوصيل القرارات الصادرة عنها . فالرئيس المباشر هو القناة الاساسية التي يصل من خلالها القرار كما أشار الى ذلك افراد العيفتين الذين أقرروا حرص الادارتين على توضيح قراراتهما ( ٥٣ر٦ ٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٥٢ ٪ في التنظيم القديم ) . بيد أن الدور الذي تلعبه قنوات الاتصال الأخرى يختلف اختلافا شديدا بين التنظيمين . ومن الطبيعي أن يعكس هذا الاختلاف أبعادا تنظيمية عديدة عبر عنها دور هذه القنوات تعبيرا دقيقا . فالتنظيم الحديث لا يكتفى بالتسلسل الرئاسي كأداة لتوصيل القرار ، بل يلجأ إلى أسلوب شخصي هو ارسال النشرات الى كل عضو في التنظيم . ولقد أكد ذلك ٦٤ر٣ ٪ من أفراد الذين أقرروا حرص ادارتهم على توضيح قراراتها ، بينما لم يؤكد سوى ٤٠ ٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . وعندما أجرينا تحليلا احصائيا لهاتين النسبتين إتضح أن الفارق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) . على أننى لا زلت أشك - برغم الفارق بين هاتين النسبتين - فيما أشار اليه أعضاء التنظيم القديم . فخلال تحليلي لمنشورات القرارات التي كانت تبعث بها الادارة العليا الى العاملين ، اتضح أن هذه المنشورات لم تكن تتعدى مستوى الملاحظين والمشرفين الذين كانوا يتولون - بحكم أوضاعهم الرئاسية - توصيل هذه القرارات الى بعض العمال المقربين لهم فوصيلا شفاهيا . وأنا أن نستنتج من ذلك أن سرعة وصول القرارات الى بقية عمال القسم أو الادارة تتوقف على طبيعة العلاقة التي تربط العمال المقربين

---

(١) ت = ٤١



الى الملاحظين بالعمال العاديين الذين هم في الغالب من كبار السن نوى  
المكانات المهنية المنخفضة أو صغار السن الذين لا تربطهم بالملاحظين صلة  
غير صلة العمل .

والمحقق أن قنوات الاتصال في التنظيم الحديث كانت أكثر فعالية اذا  
ما قورنت بقنوات اتصال التنظيم القديم ، فبالإضافة الى ما سبق أن  
أوضحناه نجد الاول ينشغل كثيرا بمسألة توصيل القرارات عبر قنوات  
مختلفة شق بعضها بنفسه وأما من قنوات أخرى كانت قائمة بالفعل .  
فمديرو التنظيم الثلاث يوجهون تعليمات دائمة الى رؤساء الاقسام تحثهم  
على شرح معنى القرارات الصادرة من الادارة المركزية وحل الغموض الذى  
يكتنف صياغتها القانونية التى قد يستعصى على العمال فهمها . كذلك حاول  
المديرون الافادة من التنظيم السياسى في هذا المجال . ففي مقابلة مع اثنين  
من العمال القياديين في هذا التنظيم ذكرا أن الادارة تحاول في كثير من الاحيان  
الاستعانة بهما في توضيح بعض القرارات الهامة للعمال ، وخاصة القرارات  
المتعلقة باحداث تغيير في منتج قديم أو استحداث منتج جديد . ويبدو أن  
عمال هذا التنظيم لا يستجيبون بسهولة لهذه القرارات ، لانها تطلب اليهم  
تغيير اعمال اعتادوا على تأديتها وألفوا ممارستها .

وبرغم وضوح هذه النتائج واتساقها ، الا أن الامر لا يزال يتطلب منا  
دراسة موقفية لعملية وصول القرارات الى الافراد كما تحدث بالفعل . وهذا  
يتطلب منا التعرف على المصادر التى يلجأ اليها الافراد للتعرف على قرارات  
الادارة العليا ، ثم دراسة هذه المصادر في ضوء قنوات الاتصال الرسميه التى  
نظمها التنظيم لنقل قراراته الى أعضائه . وعندما حصلنا على توزيع افراد  
المجموعتين بدت أمامنا نتائج بالغة الاهمية تعكس - الى حد كبير - الظروف  
السياسية والتنظيمية السائدة في التنظيمين . ففي التنظيم الحديث ذكر  
٢٠٦٪ من أفراد عينته أن الرئيس المباشر هو مصدر التعرف على قرارات  
الادارة العليا، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٢٪ من أفراد عينة التنظيم القديم .  
وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفارق بين النسبتين كان دالا احصائيا.  
عند مستوى ٠٥ ر (١) . ولعل أبرز الحقائق التنظيمية التى تعبر عنها نسبة

---

(١) ت = ٢١

أفراد التنظيم الحديث هي أن التسلسل الرئاسي يعبر عن نسق اتصال متدرج فيه يتولى الرئيس مهمة توصيل قرارات الإدارة العليا إلى مرعوسيه . ويشير هذا النسق - بطبيعة الحال - إلى أن هذا التنظيم يشهد درجة من الصورية في علاقاته برغم حجمه الصغير وضيق نطاق عملياته الانتاجية وارتباطها فيما بينها ارتباطا شديدا على نحو ما سنوضح فيما بعد . وربما عاون على ذلك كله الاساليب التي كانت تلجأ إليها الإدارة بين الحين والآخر . والتي كانت تسعى من خلالها إلى تدعيم مشاعر الولد بين المستويات الرئاسية المختلفة . ويستطيع المشاهد الخارجي أن يلمس هذه المشاعر بمجرد احتكاك ضئيل بفئات التنظيم المختلفة . على أننا لا نستطيع أن نفسر ذلك دون أن نقف على التأثير الذي تحدثه الإدارة المركزية على التنظيم . فنظرا للبطش الذي كانت تمارسه والتفتيش المفاجيء الذي كثيرا ما كانت تقوم به عهد مديرو التنظيم إلى خلق هذه المشاعر بين مختلف فئات التنظيم ، حتى يبحر التنظيم أمام الإدارة المركزية في حالة سلام دائم . ولعل ذلك يستطيع أن يفسر لنا لماذا كان ينزعج هؤلاء المديرون حينما يصل إلى علمهم أن أحدا من أفراد التنظيم قد تقدم بشكوى أو التماس أو احتجاج إلى مديري الإدارة المركزية حتى ولو لم تكن هذه الشكوى موجهة ضدهم . وإزاء هذه الظروف نجد مديرو التنظيم يبدلون أقصى جهودهم لربط مختلف فئات التنظيم وتدعيم قنوات الاتصال الرسمية ثم الاستعانة بها في توصيل قرارات الإدارة المركزية إلى مختلف المستويات الرئاسية .

أما التنظيم القديم فقد شهد ظرفا مختلفا أشد الاختلاف . فالرئيس المباشر ليس هو قناة الاتصال الاساسية كما أشرنا من قبل ، فظرا لتوتر العلاقات الرئاسية وعدم قدرتها على أداء وظيفة الاتصال أداء فعالا . ويبدو هذا التوتر أوضح ما يكون في علاقات العمال بالملاحظين والمشرفين الذين لم يكونوا في نظر العمال سوى أداة تستخدمها الإدارة العليا لخدمة أغراضها الخاصة وممارسة السيطرة عليهم . وعلى أية حال فليقده حال هذا التوتر دون وجود قنوات اتصال رسمية تنقل إلى الأفراد قرارات الإدارة العليا . وليس أدل على ذلك من قول أحد عمال الانتاج لى : « لا يستطيع العامل منا أن يعرفه الخبر اليقين من المشرف ، لأنه ينقل إلينا قرارات الإدارة بطريقة يفهم منها

ان هذه القرارات قد صدرت له وحده ، وأنها لا تهم سوى الذين يشغلون وظائف رئاسية ، • ويبدو أن الادارة العليا كانت على وعى تام بعلاقة المشرفين بالعمال ، فاجأت الى الاستعانة بنشرات محلية كانت تضعها في لوحة خاصة حتى لا يقال عنها انها تغفل تماما مسألة توصيل القرارات الهامة للأفراد •

على أن هذه الصورة القاتمة لم تكن واضحة على مستوى الرؤساء ، ذلك لان الادارة العليا لا تستطيع التقصير في توصيل قراراتها الى هؤلاء الرؤساء ، لانهم هم وسيلتها الفعلية في تحقيق الضبط والامتثال • لذلك نجد الادارة العليا في هذا التنظيم تحرص أشد الحرص على ارسال قراراتها الى الرؤساء - ايا كانت مكانتهم - في شكل نشرات توزع عليهم بحكم أوضاعهم الرئاسية • ويبدو هذا الحرص أوضح ما يكون في الاقسام الادارية والمالية التي هي في نظر الادارة أقسام استراتيجية ، لأنها تمارس أعمالا هي في نظرها من أخطر أعمال التنظيم •





## الفصل الثامن

### التوازن والتكامل

عندما يستعين التنظيم بميكانيزمات الضبط وقنوات الاتصال لتحقيق مهامه ووظائفه ، فإنه يسعى الى تدعيم توازنه وتحقيق تكامله ، فالتسلسل الرئاسى لا يعبر فقط عن الجانب الترشيدي المتمثل فى تحديد السلطة وتعيين الاختصاص ، ولكنه يعبر أيضا عن جانب اجتماعى - سيكولوجى هو السيطرة على الافراد وضمان امتثالهم للقواعد وخضوعهم للرؤساء . تلك وظيفة كامنة يؤديها التسلسل الرئاسى لادارة التنظيم تحت ستار وظيفة ظاهرة هى ان اتسلسل هو افضل ضمان لتحقيق النظام والانتظام فى التنظيم . والواقع ان التنظيم الحديث لا يكتفى لتحقيق توازنه بما يتيح له بناؤه الذى يحمل فى داخله عناصر هذا التوازن ، ولكنه يلجأ الى ميكانيزمات اخرى يدعم بها وجوده ويرسئ من خلالها شرعيته . ولكى تكون هذه العناصر فعالة خادمة لاغراضه ، نجده يسعى جاهدا الى ارسائها ومنحها طابعا نظاميا حتى ليخيل الى المشاهد أنها قد أصبحت جزءا مكملا له أو كيانا عضويا لا يتفصل عنه .

ومن الطبيعى أن يهتم عدد كبير من علماء التنظيم الغربيين بدراسة توازن التنظيم وتكامله . بيد أن دراستهم لهاتين القضيتين كانت فى الغالب دراسة عضوية وضعية تقيدت بعناصر مفهوم النسق تقيدا أبعدا عن دراسة الجوانب الدينامية فى التنظيم وعلى الاخص جوانب الصراع وتوزيع القوة والتغير . ويكفينا فى هذا المجال أن نعود الى الفصل الثالث لنرى كيف عالج تالكوت بارسونز مشكلات التوازن ، وكيف أدى به خضوعه المطلق للمعنى الضيق لمفهوم النسق الى تقديم نظرية متحيزة لم تتجح الا فى تبرير ما هو قائم بالفعل ، وتجاهل المشكلات الحقيقية التى يعانى منها التنظيم الحديث . وما يقال عن بارسونز يقال عن فيلب سلزنيك الذى لم تكن نظريته فى التنظيم -

برغم ايجابيتها في بعض الاحيان - سوى تطبيقا دقيقا لنموذج عضوى هو النسق ، ويقال ايضا عن كاتز وكان للذين انبهروا بما قدمه بارسونز فاقتفوا اثره حتى وصلوا الى نتائج بالغة التضليل .

ولست أنكر مطلب التوازن في التنظيم . ذلك لانه ( أى التنظيم ) لابد وأن يضمن قدرا من الاتساق يمكنه من أداء وظائفه . وحتى اذا لم يستطع التنظيم ضمان هذا القدر ، فإن عليه أن يلجأ الى صيغة بمقتضاها يتمكن من تدعيم سياسة التعايش بين الاطراف المتنازعة أو المتصارعة فيه ، أو بينه - بوصفه طرفا - وبين الأطراف الأخرى التى قد يدخل معها في علاقة صراع أو منافسة . واذن فالتوازن الذى نقصده ليس هو ذلك الذى يتضمنه مفهوم النسق بمعناه الضيق ، والذى يقوم على التساند المطلق بين أجزائه ومكوناته المختلفة ، ذلك التساند الذى يخفى وراءه مواقف صراعية لا يخلو منها أى نسق مهما بلغ مقدار توازنه أو تكامله . على ذلك لا يعنى أننى أتصور التنظيم كما لو أنه بوثقة منصورة أو كيان قائم على مجموعة من المصالح المتعارضة التى يستحيل التوفيق بينها . انه مزيج من عناصر تدعم توازنه الذى هو مطلب لتحقيق الاهداف التى أنشئ من أجلها وعناصر أخرى تثير الصراع بين أعضائه بحكم المصالح المختلفة التى تعبر عنها طبقاته وفئاته المختلفة . وفي جنود هذا التصور - الذى أوضحناه معالمة في الفصلين الاول والخامس - سوف نخصص هذا الفصل لمعالجة قضية التوازن في التنظيمين ، على أن نخصص الفصل التالى لمناقشة قضيتى الصراع والتغير فيهما . وسوف ندير معالجتنا لقضيتى التوازن والتكامل على مستريين تنظيميين . والتنظيم تنظيمية . أما المستويين التنظيميين فهما : الانقسام التنظيمية ، والتنظيم ككل ، أما المشكلة التنظيمية فهي ديموقراطية الادارة . وقبل أن نشرع في معالجتنا يتعين تسجيل ملاحظة أولية ، هي أن معالجتنا لقضية التوازن في هذا الفصل لا تنفصل عن معالجتنا لقضية الصراع ، فلك لان تحليل التوازن سيقودنا - بالضرورة - الى المواقف الصراعية التى ترسم أبعاد هذا التوازن . اما معالجتنا لقضية الصراع في الفصل التالى فستخصص لتحليل مواقف صراعية بعينها ، وجدنا من الضروري أن نخصص لها هذا الفصل . ولننتقل الآن لتحليل توازن التنظيمين وتكاملهما لنرى الى أى مدى استطاع تصورنا النظرى للتنظيم توجيهنا لتحليل هاتين القضيتين الشائكتين .

## أولا - الأقسام التنظيمية : ديناميات التكامل

يمثل القسم التنظيمي نسقا فرعيا لنسق أكبر وأشمل هو التنظيم . وتتوافر في هذا النسق الفرعي كثير من الخصائص التي تتوافر في النسق الأكبر حقيقة أكدها بارسونز في تحليلاته للتنظيم ، ولكننا مع ذلك نفصلها عن السياق الوضعي الذي وضعها فيه ، لأنها - فيما نعتقد - حقيقة قادرة على تحليل ما يدور في التنظيم دون أن نتورط في المشكلات المتعلقة بالفرد والجماعة الصغيرة . وسوف يتيح لنا الالتزام بتعدد مستويات التحليل أن نكشف عن المشكلات الخاصة التي تنشأ على مستوى من مستويات الانساق . فالمشكلات التي يعاني منها التنظيم ككل تختلف - بالتأكيد - عن المشكلات التي تعاني منها أقسامه وفروعه بمستوياتها المختلفة . على أننا لن نفصل بين مستويات الانساق فصلا تعسفيا ، ولكننا سننتقل في بعض الأحيان من مستوى إلى مستوى آخر بعد أن نكون قد استوعبنا المشكلات والظواهر التي تنشأ على كل مستوى .

ومن الطبيعي أن يرتبط مبلغ توازن القسم التنظيمي بمدى رضا أفرادهم عن العمل فيه . وعندما حاولت دراسة مدى رضا هؤلاء الأفراد عن العمل في الأقسام التي يعملون فيها ، حصلت على شواهد كمية لا تدعم كثيرا الشواهد الكيفية التي حصلت عليها . فلقد أقر ٧٣٪ من أفراد التنظيم الحديث هذا الرضاء ، بينما لم يقر سوى ٦٨٪ من أفراد التنظيم القديم . ولست أنكر أن هاتين النسبتين قد خيبتا توقعاتنا ، ذلك لأن الصراعات التي شهدتها الأقسام الانتاجية في التنظيم القديم - والتي كشفنا عن جانب منها في الفصل السابق - كان يجب أن تؤثر على مبلغ هذا الرضاء تأثيرا واضحا . ولكن ما حدث فعلا هو أن أفراد هذا التنظيم - بصفة خاصة - قد فصلوا فصلا واضحا بين رضائهم عن العمل الذي يؤديونه بوصفه مصدر دخولهم وبين علاقاتهم بالرؤساء ، تلك العلاقات التي احدثت توقرات عديدة لم تكن الادارة العليا ببعيدة عنها . ولقد تأكد ذلك لي بوضوح خلال مقابلتين جماعيتين مع فريقين من عمال الانتاج ، الاول يعمل في ادارة الغزل ، والثاني يعمل في قسم النسيج . فبرغم الفترة الزمنية التي فصلت المقابلتين ، أوضح كل منهما - بطريقته الخاصة - جانبا من هذا الموقف . ففريق عمال الغزل - الذي





مباشرة - على رضا أفراد عن العمل في أقسامهم ، الا أن هناك شواهد كمية إضافية تستطيع أن تفسر مبلغ هذا الرضاء بطريقة مباشرة معبرة . فعندما حاولنا إقامة علاقة بين مبلغ الرضاء عن العمل في القسم والمهنة التي يعمل بها الشخص ، اتضح لنا على الفور أن تفسيرنا السابق لم يبعد عن الحقيقة كثيرا . ففي التنظيم القديم يدا التباين بين الفئات المهنية المختلفة أوضح ما يكون . فذوو المهن الفنية العليا والمهن الاشرافية الفنية والمهن الادارية الاشرافية بل وحتى المهن الكتابية عبروا بوضوح عن رضائهم عن العمل الذي يقومون به في أقسامهم . أما عمال الانتاج فكانوا أقل رضاء بما يقوموا به في أقسامهم . ولقد أكد هذا التباين اختبار ( كا ٢ ) الذي كشف عن وجود فارق دال احصائيا بين ذوى الفئات المختلفة فيما يتعلق بمبلغ رضائهم عن العمل الذي يقومون به في أقسامهم عند مستوى ٠.٠١ ر (١) . كما كشف معامل الاقتران عن وجود ارتباط بين الرضاء وطبيعة القسم التنظيمي قدره ٠.٦٣ -

واذا كانت الاوضاع التطبيقية والصراعات المختلفة قد لعبت دورا هاما في تحديد موقف أفراد التنظيم القديم من رضائهم عن الاعمال التي يمارسونها في أقسامهم ، الا انها لم تلعب نفس الدور في التنظيم الحديث . ففي هذا التنظيم اتخذ عدد كبير من ذوى المهن الفنية العليا موقفا سلبيا من الادارة العليا نتيجة احساسهم بأنهم لا يقومون بعمل يلقي اهتماما ملحوظا من جانب هذه الادارة . وأقصد بهؤلاء مهندسى قسم البحوث الذين أوكلت اليهم الشركة مهمة خطيرة هي تطوير المنتج والنهوض به في الوقت الذي أفترقوا فيه الامكانيات المادية والمعرفة الفنية المتخصصة الضرورية لتحقيق هذه المهمة . ودون أن نستطرد في توضيح اتجاهات هؤلاء المهندسين نحو الادارة العليا ونحو الادارة الاقليمية ونحو زملائهم الذين يعملون في أقسام انتاجية يستشعرون من خلالها اهتمام الادارة العليا بهم ، دون أن نستطرد في توضيح ذلك كله ، يمكننا القول ان الموقف السلبي الذي اتخذه مهندسو قسم البحوث - وهم يشكلون جانبا كبيرا من ذوى المهن الفنية العليا - قد انعكس على موقف المهن الفنية العليا من قضية الرضاء عن العمل الذي يمارسونه في أقسامهم كما تعبر عن ذلك الشواهد الاحصائية التي بأيدينا .

---

$$(١) كا ٢ = ١١٨٦$$

ويبدو أن عمال التنظيم الحديث كانوا أكثر ايجابية نحو الاقسام التي يعملون فيها ونحو الاعمال التي يمارسونها في هذا الاقسام . ولا نستطيع أن نفسر هذه الايجابية دون الرجوع الى الايديولوجية التي تبنتها الادارة الاقليمية ، وهي ايديولوجية فرضتها تبعيتها لادارة مركزية على درجة عالية من القوة ، جعلت مديري الادارة الاقليمية - كما سنوضح فيما بعد - يلجأون الى كل الوسائل التي تضمن تحقيق التوازن بين أفراد القسم الواحد وأفراد التنظيم ككل من أجل الحفاظ على أوضاعهم وإظهار التنظيم أمام الادارة المركزية كما لو أنه كل متجانس تسود بين أعضائه روح التعاون والتضامن والوفاء . ولعل ذلك هو السبب في أن التحليل الإحصائي الذي أجريناه للكشف عن مدى التطابق بين افتات المهنية المختلفة والرضا عن العمل في القسم لم يشر الى أى احتمال يمكن أن يبدو فيه أى قدر من التاطيق (١) .

ومن الامور التي تستحق الذكر هنا أن الرضاء عن العمل بالقسم لا يرتبط بالخصائص الشخصية للفرد قدر ارتباطه بالظروف التنظيمية العامة . فلو تناولنا العمر - مثلا - بوصفة خاصة شخصية ، لاحظنا أن متوسط أعمار الذين أقرروا رضائهم عن العمل في أقسامهم كان متقاربا الى حد بعيد في التنظيمين . ففي التنظيم الحديث بلغ ٣٦ر٦٠ سنة بانحراف معيارى قدره ٩ر٨٠ سنة ، وفي التنظيم القديم بلغ ٣٦ر٥٥ سنة بانحراف معيارى قدره ٩ر٨٥ سنة ، وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين المتوسطين لم يكن دالا احصائيا . بيد أن الامر يختلف كثيرا اذا ما تناولنا ظرفا تنظيميا مثل حرص الادارة على توضيح قراراتها للأفراد . فكلما زاد رضاء الفرد عن العمل في قسمه ، مال الى اقرار حرص الادارة على توضيح القرارات لأعضاء التنظيم ، وإن كانت هذه العلاقة أكثر وضوحا في التنظيم القديم منها في التنظيم الحديث ، ففي الأول كانت قيمة ( كا ٢ ) دالة الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ٢ ) . والارتباط بينهما كما كشف معامل الاقتران يبلغ ٧٤ ر .

---

$$(١) كا = ٢٤ ر$$

$$(٢) كا = ١٥ر٨١$$

وفي الثاني كانت قيمة ( كا ٢ ) داله احصائيا أيضا - ولكن الى حد أقل - ( ٣٠٥ ر ) (١) ومعامل الاقتران يبلغ ٠٤٤ر وباستطاعتنا أن نجد فيما ذكرناه قبل قليل وفيما ذكرناه في الفصل السابق عند حديثنا عن هذا الظرف التنظيمي ما يلقي الضوء على العلاقة بين هاتين الظاهرتين .

وعندما نتبعنا الذين أعلنوا عدم رضائهم عن العمل الذي يمارسونه في أقسامهم ، حصلنا على شواهد احصائية تتسق الى حد كبير مع تفسيرنا العام الذي قدمناه قبل قليل . فعدم الرضاء عند أفراد التنظيم القديم يعود - كما أشار الى ذلك ٣٨٦ر٪ منهم - الى سبوء العلاقة بالرؤساء . ومن الطبيعي أن يعبر العمال عن جانب كبير من هذه النسبة بحكم الظروف المختلفة التي اسهمت في احداث توترات دائمة بين العمال والملاحظين نتيجة لارتباط هؤلاء الملاحظين بالمديرين الذين لم يكونوا في نظر العمال سوى أقلية حاكمة تسعى الى تحقيق مصالحها الشخصية . وهناك بعد ذلك عامل آخر لعب دورا في تحديد موقف عمال هذا التنظيم من العمل الذي يؤدونه في أقسامهم . ويتمثل هذا العامل في قسوة الأعمال التي يؤدونها ، والأخطار الصحية التي يتعرضون لها . فهناك ٣٤١ر٪ منهم ذكروا أن ظروف العمل القاسية في قسمهم هي السبب الأساسي في عدم رضائهم عن العمل فيه . والطريف هنا أن العمال الذين عبروا عن الأخطار الصحية التي يتعرضون لها قد ربطوا بين هذه الأخطار وتقصير الادارة العليا في مواجهتها والتغلب عليها . ولقد ذكر لي أحد عمال قسم النسيج أن « الغبار الذي تحدثه عمالة النسيج يحدث أثارا ضاره على صحة العامل » وكان من المحتم أن تسعى الادارة العليا الى شراء آلات تمتص هذا الغبار من صالات النسيج كما فعلت كثير من شركات الغزل والنسيج في مصر وكما فعلت الشركات الأجنبية منذ زمن بعيد » .

بيد أن ذلك كله لن يبعدنا عن ادراك عناصر عامة شائعة في التنظيمين . فأغلب الذين أقروا عدم رضائهم عن العمل في أقسامهم عزوا ذلك الى أسباب قد تبدو في بعض الأحيان غامضة ، ولكنها تعكس أبعادا تنظيمية عامة لا يمكن

---

$$(١) \text{ كا } ٣ = ٤٨٧$$

تجاهلها . فعدم الرضاء يعود كما أشارت نسبتيان عامتان ( ٤٢٣٪ في التنظيم الحديث ٤٠٩٪ في التنظيم القديم ) الى عدم ملائمة العمل لطبيعة الأفراد ، كما يعود - وان كان بدرجة أقل - الى ضالة التدخل ( ٢٦٩٪ في التنظيم الحديث في مقابل ١٨٢٪ في التنظيم القديم ) . وبرغم صعوبة الربط بين ضالة التدخل والقسم الذي يعمل فيه الشخص . الا أن هذا الربط يستطيع أن يعكس جانبا من الموقف الاقتصادي الذي اتخذته أفراد القسم الواحد .

وإذا كان تفسيرنا لرضاء الأفراد عن الأعمال التي يؤدونها في أقسامهم تفسيراً صحيحاً ، فلا بد وأن يعكس لنا جانباً من توازن هذه الأقسام وتكاملها بعيد أن ملاحظاتها قد كشفت بعد ذلك عن أبعاد جديدة أسهمت بالفعل في توازن الأقسام على مستوى كل تنظيم . فالأقسام التي كان يستشعر فيها أفرادها ملائمة العمل الذي يؤدونه لميولهم ومؤهلاتهم كانت أكثر استقراراً وأقل تعرضاً للتوترات التنظيمية ، بالرغم من أننا لم نلاحظ فروقا كبيرة على مستوى التنظيمين في هذا المجال . ففي التنظيم الحديث أقر ٨٥٨٪ من أفراد عينة ملائمة العمل لمؤهلاتهم وميولهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٧٦٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن هناك شكاً في دلالة الاحصائية لفرق بين هاتين النسبتين (١) .

وإذا ما درسنا هذه القضية على مستوى الأقسام التنظيمية لاحظنا اختلافا ملحوظا بين قسم كل تنظيم ، اختلافا نابعا من ظروف كل قسم وموقفه من الإدارة العليا وطبيعة النشاطات التي يمارسها . ففي التنظيم القديم اتخذ أفراد الإدارة المالية والإدارية موقفا متميزا حيثما أكدوا بشكل ملحوظ ملائمة وظيفتهم لمؤهلاتهم وميولهم ( ٨١٪ ) . ويعود جانب من هذا التأكيد الى احساس هؤلاء الأفراد بالوضع الاستراتيجي الذي تحتله إدارتهم في التنظيم وقربها من الإدارة العليا بحكم النشاطات التي تمارسها إدارتهم وارتباطها العضوي بالإدارة العليا . أما موقف العمال في أقسام الغزل والنسيج والانتاج فهو وإن كان يقترب من الخارج من موقف الموظفين الذين يعملون في الإدارة المالية والإدارية ، إلا أنه يبتعد عن الداخل إذا ما نفذنا الى نفوس

---

(١) ت = ١٩٢



هؤلاء العمال واحاسيسهم . مهم وان كانوا يفرون ملائمة العمل ليولهم .  
الا انه لقرار ينطوى على احساس بالظلم وقلة الحيلة امام ظروف جعلتهم  
اسرى صناعة محدودة المهارة لا يمكنهم من تحقيق مطامحهم التى تدور - فيما  
يجب - حول الالتحاق بصناعة تتطلب مهارة أكثر وتتيح لهم الحصول على  
دخل أكبر . ولقد دعم هذه الاحاسيس موقف الملاحظين والمشرفين من هؤلاء  
العمال الذى كان ينطوى على قدر من التعسف نتيجة لولايتهم الشديدة  
لرؤسائهم .

اما اقسام التنظيم الحديث فتختلف عن قريناتها فى التنظيم القديم  
اختلافا ملحوظا ، فرضه تبعية التنظيم الحديث لادارة مركزية قوية ، وممارسته  
لنشاطات على درجة عالية من المهارة ، استشعر الأفراد - وعلى الاخص  
العمال - من خلالها الاحساس باعتبار الذات . فلو بدأنا بتحليل موقف  
الموظفين الذين يعملون فى القسم الادارى من هذا التنظيم ، لاحظنا انهم اتخذوا  
موقفا متميزا عندما عبروا لنا عن مدى ملائمة الوظيفة التى يشغلونها لمؤهلاتهم .  
فلم يقر هذه الملائمة سوى ٧٠٪ منهم . ولكى نفسير موقفهم هذا يتعين  
علينا أن نعود الى السياق التنظيمى الذى يعمل من خلاله هؤلاء الموظفين ،  
والظروف التاريخية التى أسهمت فى تشكيل هذا الموقف . فالتنظيم - كما  
نعلم - لا يعدو أن يكون وحدة انتاجية تتمتع بقدر من الاستقلال ، ولكنها  
فى الوقت ذاته تابعة لادارة مركزية قوية ، ولقد خلق لهم هذا الموقف - كما  
أشرنا - احساسا بالولاء المزدوج للادارة المركزية والادارة الاقليمية للمصنع .  
وان كان هذا الولاء ينتهى فى الغالب لصالح الادارة الاقليمية التى تمارس  
ضغوطا عليهم بطرق شتى . ولقد وصل الامر فى بعض الاحيان الى اتخاذ موقف  
معاد للادارة المركزية ، لأنها كانت تلجأ فى بعض الاحيان الى تكليف بعض  
منهم بأعباء ومهام لا تدخل فى نطاق وظائفهم كأن تطلب اليهم تقديم تقارير  
عن سير العمل فى المصنع والعلاقات بين المديرين والعمال وبين المديرين  
أنفسهم . وكنتيجة للضغط الذى كان المديرين يمارسونه عليهم والولاء الفعلى  
الذى استشعره هؤلاء الموظفون نحو المديرين ، اضطر هؤلاء الموظفون الى  
التغلب عن جانب من المهام التى كانت الادارة المركزية تطلب اليهم القيام  
بها . وفى حدود هذا الموقف الصراعى يمكننا ان نقف على بعض الظروف التى

دفعت هؤلاء الموظفين الى انقول بار كثيرا من أعمالهم لانتلاءم مع متطلبات-  
الوظائف التي يشغلونها في التنظيم .

واذا كان الاداريون قد اتخذوا هذا الموقف ، الا أن العمال الذين  
يعملون في الاقسام الانتاجية اتخذوا موقفا بالغ الايجابية والتفاؤل . فالشواهد  
الكيفية والكمية التي بايدينا تشير الى أن هؤلاء العمال يستشعرون بالفعل  
الرضاء عن أعمالهم ، لأنها أعمال - كما تدل على ذلك عباراتهم - تتيح لهم  
فرصا عديدة لاكتساب مهارات جديدة وتدعيم المهارات التي لديهم بالفعل .  
ويبدو أن التعقد الفني النسبي الذي تتسم به نشاطات هذا التنظيم ، فضلا  
عن عصريتها قد خلقا لدى العمال شعورا بالثقة في قدراتهم ، واحساسا بأنهم  
يستطيعون ضمان فرص عمل خارج التنظيم إذا ما فرضت عليهم الظروف ترك  
هذا التنظيم .

هذا وقد اتخذت الفئات المهنية المختلفة في التنظيمين من قضية ملائمة  
الأعمال للمؤهلات موقفا يعبر عن موقعها الطبقي في التنظيم ويعبر في الوقت  
نفسه عن سياسة التنظيمين نحو هذه القضية . ففي التنظيم القديم كان عمال  
الانتاج وعمال الخدمة أكثر فئات التنظيم سلبية نحو هذه القضية ، نظرا  
للظروف التنظيمية والسياسية التي أشرنا اليها في أكثر من موضع ، بينما  
اتخذ ذوو المهن الفنية العليا والمهن الادارية الاشرافية والى حد ما المهن الفنية  
الاشرافية موقفا يعبر عن موقعهم من الادارة العليا . أما عمال التنظيم الحديث  
فقد اتخذوا موقفا أكثر ايجابية من موقف قرنائهم في التنظيم القديم ، بينما  
اختلف ذوو المهن الفنية العليا والمهن الفنية الاشرافية والمهن الادارية الاشرافية  
على انفسهم . فالذين يعانون من ازدواجية الولاء عبروا عن موقف أقل ايجابية  
من الذين يعملون في وظائف انتاجية متخصصة بعيدة عن الاعتبارات السياسية  
التي تحكم علاقة التنظيم بادارته المركزية .

ولا يزال لدينا بعد كل ماسبق شواهد كمية اضافية تدعو الى مزيد من  
الثقة في تفسيرنا لهذا الموقف ، فعندما درسنا العلاقة بين ظاهرتي الرضاء عن  
العمل الذي يمارسه الشخص في القسم واحساسه بملاءمة هذا العمل لمؤلاته ،  
بدأ امامنا على الفور التقاء كبير بين الظاهرتين على مستوى كل من التنظيمين .

ففى التنظيم القديم عبر عن هذا الالتقاء اختبار ( كا ٢ ) حيث كانت قيمته داله عند مستوى ٠٠١ ر (١) ، كما عبر عنه معامل الاقتران الذى بلغ ٠٧٨ ر . وفى التنظيم الحديث كانت قيمة ( كا ٢ ) دالة أيضا عند مستوى ٠٠١ ر (٢) ، اما معامل الاقتران فقد بلغ ٠٧٨ ر . ولا شك ان هذا الالتقاء يدعو - بطريقة غير مباشرة - الى الثقة فى هذه الشواهد الكمية وفى تفسيرنا لها .

ومن الموضوعات الهامة المرتبطة بقضية توزيع القسم التنظيمى نوحده افرادهم معه وادراكهم للدور الذى يلعبه هذا القسم فى التنظيم ككل . ولقد حصلت بالفعل على توزيع افراد التنظيمين وفقا لادراكهم لاهمية الدور الذى تقوم به اقسامهم فى تنظيمهم ، ولكننى لم أجد فروقا يعتد بها فى هذا المجال . ففى التنظيم الحديث أقر ٩٦٧٪ من افراد عينته هذه الاهمية ، وفى التنظيم القديم أقرها أيضا ٩٥٣٪ من افراد عينته . ولقد دفعنا هذا التشابه الكبير الى السعى وراء انظروف التى اسهمت فى احداثه والقوى الكامنة وراءه ، ووصلنا بعد ذلك الى نتيجة هامة هى ان افراد الاقسام المختلفة فى التنظيمين قد عبروا بوضوح عن أهمية الدور الذى تلعبه اقسامهم فى التنظيم ، ولكن مبررات هذه الاهمية تختلف باختلاف موقع هؤلاء الأفراد فى التنظيم ، وتصورهم لنشاطات التنظيم بصفة عامة . هناك اذن فارق بين ما اتفق عليه هؤلاء الأفراد وبين تصوراتهم ومعتقداتهم ووضعهم الطبقي الذى جعلهم يعبرون عن أهمية الدور الذى تلعبه اقسامهم فى التنظيم . وهذا ما تأكد لى بالفعل حينما بحثت هذه القضية على مستوى الفئات المهنية فى التنظيمين ، تلك الفئات التى تكاد تشكل جماعات ذات كيان محدد تعبر كل منها عن مصالح خاصة قد تتعارض مع مصالح الجماعات الأخرى ففى التنظيم القديم نجد قوى المهن الفنية العليا والمهن الفنية الاشرافية والمهن الادارية الاشرافية يتخذون موقفا يختلف عن موقف عمال الانتاج وعمال الخدمة فالأولون يرجعون أهمية اقسامهم الى الدور الذى تلعبه فى رسم سياسة التنظيم ، واتخاذ قراراته الهامة . اقسامهم اذن - كما تشير الى ذلك عباراتهم - هى مصدر القوة والسلطة والنفوذ ،

---

$$(١) \text{ كا } ٢ = ٢٧٦٨$$

$$(٢) \text{ كا } ٢ = ٢٨٨$$

وعليها يتوقف كل أمر هام في التنظيم . لأنها تشتمل على أولئك الذين بيدهم مقاليد الأمور . أما عمال الانتاج وعمال الخدمة فيعززون أهمية أقسامهم الى الدور الذي تلعبه هذه الأقسام في عملية الانتاج . تلك العملية التي هي عماد التنظيم وعلّة وجوده . وفضلا عن ذلك فالأقسام الانتاجية - في نظر العمال بصفة خاصة - تضم كل الذين يسهمون بالفعل في تدعيم التنظيم من خلال ممارسة النشاطات الانتاجية . ولنا ان نتوقع بعد ذلك نظرتهم الى الأقسام الأخرى وخاصة الأقسام الادارية ، فهي لاتعدو - في رأيهم - أن تكون أقساما طفيلية وجودها عبء على التنظيم ، خاصة وأن هؤلاء العمال قد أدركوا ان هذه الأقسام قد نمت وتضخمت في السنوات الأخيرة بشكل يدعو الى الاستياء .

ولا ينطبق ذلك تماما على التنظيم الحديث ، لأن الظروف التي حدثت بأفراد التنظيم القديم الى اتخاذ موقفهم السابق لاتتوافر بنفس الدرجة في التنظيم الحديث . فنور الفئات المهنية العليا هنا وان كانوا يخلعون على أقسامهم أهمية كبيرة ، الا انهم لم يترددوا في تأكيد دور الأقسام الانتاجية . ويبدو ان سعى الادارة الاقليمية الى تخويب الفوارق الطبقيّة بين العاملين ، وحرصها الشديد على اقامة علاقات طيبة بين العاملين خوفا من الادارة المركزية القوية قد لعبا دورا هاما في تحديد نظرة افراد هذا التنظيم نحو الأقسام المختلفة ، تلك النظرة التي تتسم بقدر كبير من الشمول والتسامح . فالأقسام في نظر مختلف فئات هذا التنظيم لاتنطوي على تفاضل بقدر ما تنطوي على تكامل .

وقد يكون تفسيرنا السابق أكثر دقة ووضوحا ، اذا ما تتبعنا الذين اقروا أهمية الدور الذي تلعبه أقسامهم في التنظيم لنرى الى أي مدى تعنيهم هذه المسألة ، والمصالح التي يمكن أن يحققونها من ورائها . وهنا نجد اختلافا ملحوظا بين افراد التنظيمين حول توحدهم مع أهمية أقسامهم . فالتوحد يزداد في التنظيم الحديث زيادة ساحقة ( ٩٦٦٪ ) ، بينما ينخفض في التنظيم القديم انخفاضا ملحوظا ( ٨٢٥٪ ) . وبرغم معنوية الفرق بين هاتين النسبتين ( ١٠٠ ر ) ( ١ ) ، الا انني اعتقد ان نسبة التوحد في التنظيم القديم

---

(١) ت = ٤١



قد تنطوى على سىء من المبالغة في ضوء الشواهد الكيفية التي حصلت عليها حول هذا الموضوع . والتي تشير بصفة عامة الى وجود قدر ملحوظ من «التبلد التنظيمي» بين أفراد . نبذ مرضته المواقف الصراعية التي نشأت بين العمال من ناحية والمشرفين والمديرين من ناحية أخرى .

ولا سنطيع أن نعزل قضية التوحد هذه عن المصالح الخاصة الكامنة وراءها . تلك المصالح التي لعبت دورا هاما في ادارة التنظيم . فعندما حاولت التعرف على مبررات هذا التوحد . اتضح أن ٤٧٪ من أفراد التنظيم القديم قد أقرروا أن أهمية الدور الذي يحتله قسمهم تكسبهم مكانة هامة في التنظيم . لأنهم سيكونون حينئذ منتمين لقسم يشغل وضعاً استراتيجياً هاما . ومن الطبيعي أن تكون غالبية هؤلاء الأفراد من الإداريين ، لأن العمال اتخذوا موقفاً محدداً من هذه القضية ناقشناه بالتفصيل قبل قليل . أما أفراد التنظيم الحديث فكانوا أقل تأكيداً لهذه القضية ، لأن موقف الادارة المركزية منه وموقف مديريه من الادارة المركزية على وجه الخصوص لم يشجعا كثيراً على ظهور مصالح خاصة . وحتى اذا سمح المجال بظهورها ، فإن من الصعب التعرف عليها أو لمسها ، لأن ذلك قد يهدد وضع الادارة الاقليمية التي تسعى قدر استطاعتها الى اخفائها .

ولقد سبق أن أوضحنا في غير موضع طبيعة العلاقات الرئاسية السائدة في التنظيمين ، وكيف أن هذه العلاقات قد لعبت دوراً هاماً في تحديد بناء التنظيم القديم على وجه الخصوص ، ذلك البناء الذي شهد صراعات متعددة الجوانب ، صراعات بين العمال والادارة العليا ، وبين العمال والمشرفين بل وبين المديرين أنفسهم . ومن الطبيعي أن تؤثر هذه الصراعات على طابع التوازن القائم في التنظيم ، طالما أن وجود هذا التوازن يتوقف – في جانب منه – على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الرئاسية . ولسوف أناقش هنا موقف هذه العلاقات من قضية توازن التنظيم ، والدور الذي لعبته في تحديد نمط هذا التوازن وطابعه .

وحتى نتمكن من سبر أغوار هذه العلاقات ، استعنا بمواقف عديدة تحدد – بذاتها – طابع هذه العلاقات ، وتلقى بعد ذلك الضوء على مدى

أسهامها في تكامل القسم التنظيمي . ولقد شكلت قضية كفاءة الرئيس في عمله - كما يقدرها الزعوس - أول هذه المواقف ، لأنها تستطيع أن تعكس مصدرا من مصادر الصراع أو التوازن في القسم . بيد أن شواهدنا الكيفية والكمية لم تدعم في الواقع قضية الكفاءة بوصفها مصدرا للتوازن أو الصراع على مستوى أقسام التنظيمين . فطبقا للمقياس المتدرج الذي صممناه للتعرف على المواقف العديدة المحددة للعلاقات الرئاسية ، لم نحصل الا على شواهد تشير الى أن الرؤساء أيا كانت مستوياتهم وأقسامهم هم دائما على درجة عالية من المهارة ( ٨٣٪ في التنظيم الحديث و ٨٠٪ في التنظيم القديم ) . بيد أن درجة المهارة لاتنهض وحدها دليلا على توافق ظرف تنظيمي مدعم للتوازن ، لأنها لاتعكس الا التأثير المحدود الذي تعكسه درجة كفاءة الرئيس على استقرار جانب محدود من علاقات المرؤسين . ولقد دعمت ملاحظاتي ذلك الى حد كبير حينما اتضح أن عمال التنظيم القديم لايهتمون بكفاءة رئيسهم في العمل بقدر ما يهتمون بموضوعيته وحياده في معاملة المرؤسين . أما عمال التنظيم الحديث فهم وأن كانوا قد عبروا لنا عن مدى كفاءة الرئيس في عمله والمأمله بالأعمال التي يؤدونها ، الا انهم لم يغفلوا الجانب الانساني من شخصيته الذي يخاق - كما يشيرون - روحا تعاونية بين المرؤسين .

ولا نستطيع أن نقبل التماثل بين موقف أفراد التنظيمين من قضية كفاءة الرئيس في العمل ، دون أن نكشف عن جوانب أخرى قد تؤثر على مدى قبولنا لهذا التماثل . فظروف العمل في التنظيم القديم - وخاصة أقسامه الانتاجية - لم تساعد العمال على الاهتمام بقضية كفاءة الرئيس في العمل ، لأن العمليات الانتاجية التي يمارسها العامل لا تسمح للرئيس بالتدخل فيها الا في أضيق نطاق ، فضلا عن بساطة هذه العمليات وروتينيته ، مما طبع مهمة الرئيس أو المشرف بطابع اداري خالص . لذلك لانتوقع أن تكون مستوى مهارة المشرف في العمل أعلى من مستوى مهارة العامل . ولقد كان ذلك أحد المبررات التي دفعت الادارة العليا - كما ذكر لي أحد المديرين - الى الاعتماد على الأقدمية المطلقة كمحك لشغل الوظائف الاشرافية . ولقد كشفت مقابلاتي الجماعية التي أجريتها مع عمال ادارة الغزل على وجه الخصوص عن أن كفاءة رؤسائهم في الأعمال الانتاجية الفنية لاتعنيهم كثيرا ، لأنهم ( أي

الرؤساء ) لن يفيدوهم كثيرا في مجال عملهم . أما عمال التنظيم الحديث فقد عبروا الى عن اهتمامهم بقضية كفاءة الرئيس في العمل ، لانه - في نظرهم - مصدر يرجعون اليه عندما تعن لهم استفسارات في العمل او مشكلات فنية تستعصى على الحل . ومن هنا يبدو لنا ان التعقد الفني الذي اتسم به هذا التنظيم كان سببا من الاسباب التي شكلت اهتمام عماله بهذه القضية . ومن الطبيعي ان تحاول الادارة الاقليمية مواجهة التعقد الفني في النشاطات الانتاجية عن طريق الحصول على كفاءات فنية تتولى الاشراف على هذه النشاطات التي تتطلب قدرا من المهارة واليقظة والمراقبة .

واذا كانت كفاءة الرئيس المباشر لم تلعب دورا واضحا في تحديد طابع التوازن في اقسام التنظيمين ، الا ان مدى حياد الرئيس وموضوعيته في معاملة مرؤسيه كان لهما اكبر الاثر في رسم ابعاد هذا التوازن . تؤكد ذلك - بشكل قاطع - الشواهد الكمية والكيفية التي حصلنا عليها . ففي التنظيم القديم أقر ٥٣ر٣٪ من أفراد عينته أن الرؤساء المباشرين لا يفرقون بين مرؤسيهم في علاقاتهم بهم ، وانهم دائما ما ينظرون اليهم نظرة واحدة ، وفي التنظيم الحديث أقر ذلك ٧٠ر٩٪ من أفراد عينته . وحينما أجرينا اختبارا احصائيا على هاتين النسبتين كشف اختبار ( ت ) عن وجود فارق دال احصائيا ( ١٠ر ) ( ١ ) . ومن الواضح ان موضوعية الرئيس المباشر في علاقاته لمرؤسيه كانت اكثر وضوحا في التنظيم الحديث منها في التنظيم القديم . ويعود ذلك في الواقع الى الظروف التنظيمية والسياسية السائدة في التنظيمين . ففي التنظيم الحديث كان أحد الأهداف الأساسية التي سعت اليها الادارة الاقليمية تدعيم الصلة بين المرؤسين والرؤساء وخلق الظروف الطبيعية التي تضمن انتظام هذه الصلة على نحو لا يتيح الفرصة لظهور صراعات بينهم . ولقد اوضحت ملاحظاتي ان هناك عاملين أساسيين لعبا دورا هاما في هذا المجال ، الأول سياسى يتعلق بعلاقة الادارة الاقليمية بالادارة المركزية ، تلك العلاقة التي كانت تقوم على تبعية الأولى للأخيرة ، ثم حرص الأولى على احتواء كل الصراعات التي تهدد وضعها أمام الأخيرة . أما العامل الثانى فهو تكنولوجى

---

(١) ت = ٣١

تنظيمي . فطبيعة العمليات الانتاجية في هذا التنظيم تتطلب من الادارة واقسامه المختلفة - انتاجية كانت أم ادارية - ضرورة التنسيق بينها بحكم تشابك عمليات المنتج وتداخلها . ولقد بدا لي النسق الفني في هذا التنظيم أوضح ما يكون ، لأن العمليات الانتاجية فيه قد وزعت ورشحت بطريقة تضمن في النهاية تحقيق أفضل ظروف انتاجية ممكنة . ومن هنا يبدو سعي الادارة الاقليمية الى الحفاظ على سلام العلاقات الرئاسية خشية أن تطرأ عليها توترات قد لا تؤثر فقط على موقف هذه الادارة من الادارة المركزية ، بل تؤثر ايضا على المنتج ذاته . وبرغم ذلك كله سجلت ملاحظاتي للأقسام الادارية في هذا التنظيم نشوب بعض التوترات فيها ، وهي توترات ناجمة عن ازدواجية ولاء هذه الأقسام لكل من الادارتين المركزية والاقليمية على نحو ما أوضحنا في موضع سابق .

أما حياد الرؤساء في معاملة المرؤسين فلم يكن على هذه الدرجة من الوضوح في التنظيم القديم . بل ان ملاحظتنا وصلت الى حد تسجيل أنماط سلوكية أقرب الى التحيز والذاتية منها الى الحياد والموضوعية . ولقد بدا ذلك بوضوح في الأقسام التي تمارس نشاطات انتاجية . ففي هذه الأقسام كان تقرير الملاحظ أو المشرف عن العمال سوطا يلهب به ظهورهم وأداة للتحكم فيهم والسيطرة عليهم . ولقد دعمت الادارة العليا ذلك حينما منحت هذا التقرير أهمية كبرى في تقييم أداء العمال ، مما ترتب عليه ارتفاع مكانة الملاحظ وارتباطه بالادارة العليا بحكم الوظيفة التي يؤديها لها . ومن الطبيعي أن يعكس ذلك كله جانبا من علاقة العمال بكل من المشرفين والادارة العليا . ولقد أوضح فريق من عمال ادارة الفسيج طبيعة هذه العلاقة خلال مقابلة جماعية معهم ، حينما أشاروا الى عدم الثقة في المشرف الذي يرفع الى الادارة تقارير لا يعرفون مضمونها ، لأنه يحيطها بسرية وكتمان . كذلك أوضح هؤلاء العمال أن موقف المشرف هذا يجعلهم لا يثقون فيه ، لأنه ينظر الى تقاريره على أنها الوسيلة التي يمكن بها التقرب الى الادارة العليا . وما دامت الادارة العليا بعيدة عن أمور التنظيم ومنشغلة بمصالحها الخاصة، فمن المتوقع حينئذ أن تكون القرارات الصادرة عنها قرارات لاتعبر عن مصالح العمال الذين يمثلون القوة المنتجة التي يقوم عليها التنظيم . ويبدو ان ثقة



الموظفين الذين يعملون في الأقسام الإدارية بموضوعية رؤسائهم كانت أعلى من ذلك بكثير . ففي مقابلة جماعية مع عدد من هؤلاء الموظفين (١) ، اتضح لى أن علاقات رؤسائهم بهم كانت تتصف بقدر ملحوظ من الحياد والموضوعية . بيد أن عباراتهم كانت تنطوي على تحفظ شديد أستطيع أن أعزوه الى موقف رؤسائهم من الإدارة العليا وحرص هؤلاء الرؤساء على تدعيم الموضوعية بينهم خشية أن يؤثر ذلك على ثقة مديري الإدارة العليا فيهم ، أو على طبيعة الأعمال التي يؤديها الرؤساء لكبار المديرين . واذن فموضوعية الرؤساء لاتخدم رشد التنظيم وفعاليته بقدر ما تخدم موقفا هؤلاء الرؤساء من كبار المديرين . ونستطيع أن نستنتج من العبارة التالية لأحد هؤلاء الرؤساء ما يشير الى ذلك . يقول الرئيس : « في معاملتي مع الموظفين لا أدخل في اعتباري الأقدمية أو السن أو المؤهل أو الدين ، ولكني أحاول دائما أن اتخذ منهم موقفا واحدا ، لأن العمل الذي يقوم به القسم عمل حساب بالنسبة للإدارة العليا . فإذا ما تحيزت لأحد من هؤلاء الموظفين ، فإن ذلك قد يؤثر على عمل الآخرين ، وبالتالي على نظرة الإدارة العليا للقسم ولى على وجه الخصوص » .

وليس من المستبعد بعد ذلك أن تكون قرارات الرؤساء المباشرين في كل من التنظيمين معبرة عن الأوضاع الاستراتيجية التي يحتلونها ، ومعبرة أيضا عن طبيعة علاقاتهم بالمرعوسين . ففي التنظيم الحديث أقر ٧٩٪ من أفراد عينته أن قرارات الرؤساء دائما ما تكون قرارات حكيمة لا يقصد بها إلا المصلحة العامة للتنظيم وصالح العاملين فيه ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٨٪ من أفراد التنظيم القديم . ولقد أوضح اختبار ( ت ) أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ومرة أخرى نلمس تدخل العنصر الشخصي في علاقة الرؤساء بالمرعوسين ، وخاصة في التنظيم القديم الذي اتسم - كما أوضحنا قبل قليل - بتوتر العلاقات الرئاسية في أقسامه

---

(١) بلغ عددهم سبعة موظفين : ثلاث منهم كتب ، واثنين من ذوي المهن الفنية العليا يعملان في وظائف قانونية ، واثنين آخرين يعملان في وظائف إدارية - فنية .

الانتاجية ، لقد قصد افراد التنظيم القديم بما اقروه هنا ان قرارات رؤسائهم المباشرين لا يقصد بها عادة تحقيق المصلحة العامة للتنظيم ، بقدر ما يقصد بها تدعيم مكاناتهم في التنظيم عن طريق الدخول مع الادارة العليا في علاقات قد تكون على حساب العمال . ولقد ذكر فريق عمال النسيج الذي اجريت معه مقابلة جماعية ان المذكرة التي يرفعها الرئيس الى الادارة العليا برفع معدل الانتاج لا يقصد بها رفع الانتاج في ذاته ، بل يقصد بها غالبا التقرب الى هذه الادارة واثبات اخلاصه وولائه لها . وقد يقصد بها في نفس الوقت اظهار الحاجة الى ممارسة مزيد من الضبط على العمال ، مما قد يدفع الادارة الى تفويضه سلطات واختصاصات تدعم مكانته امام العمال وتزيد صلته بالادارة العليا . ويبدو ان موقف افراد الاقسام الادارية في هذا التنظيم من قرارات الرؤساء يختلف عن موقف قرنائهم في الاقسام الانتاجية . ففي الاولى ( الادارية ) عبر لنا موظفوها عن ان فرصة الرئيس في اتخاذ قرارات هامة محدودة الى ابعد حد ، لان اللوائح والقوانين تنظم لهذا الرئيس ما يتحتم عليه ان يفعله تنظيما دقيقا ، كما ان فرصة تحكم الرئيس في المرعوسين محدودة للغاية ، لان هؤلاء المرعوسين على درجة من الوعي لا تسمح للرئيس بممارسة هذا التحكم ، والا تعرض وضعه امام الادارة العليا للخطر .

اما افراد التنظيم الحديث فلا يتخذون مثل هذا الموقف من قرارات الرؤساء ، لان تبعية التنظيم لادارة مركزية تتولى بنفسها رسم سياسته واصدار قراراته الهامة ، ثم تركيز بقية القرارات في ايدي مديره قد فوقا على صغار الرؤساء فرصة اتخاذ قرارات يكون من شأنها التأثير على العلاقات الرئاسية . يضاف الى ذلك سعى هذا التنظيم الى ترشيد سياسته وتقنين عملياته وتركيز عملية اتخاذ قراراته في ايدي فنيين يتولون الاشراف الحقيقي على النشاطات المختلفة ، عاونهم على ذلك صغر حجم التنظيم وضيق نطاق عملياته وحرصهم على رسم خطة دقيقة تفصيلية لكل النشاطات الانتاجية التي يمارسها التنظيم . ولقد ساعدت هذه الظروف الادارة الاقليمية على القبض على مقاليد الامور وتركيز كل القرارات الهامة في يدها ، فتجنبت بذلك التوترات التي شهدتها التنظيم القديم ، وسعت بعد ذلك الى تدعيم العلاقات بين مختلف العاملين وتعميق احساسهم بالولاء للتنظيم .

ولقد كان لهذه الظروف التنظيمية والسياسية تأثيرا بالغاً على ثقة  
المرعوسين في رؤسائهم . ففي التنظيم الحديث ذكر ٦٧ر٥٪ من أفراد عينته  
أن رؤسائهم يعبرون بالفعل عنهم أمام الإدارة عندما يطلبون اليهم ذلك ،  
بينما لم يذكر سوى ٥٨ر٦٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . ولا نستطيع  
أن نفسر هذا التفاوت إلا في ضوء الظروف التنظيمية والسياسية التي شكلت  
العلاقات الرئاسية في أقسام التنظيمين ، فالتنظيم القديم - كما أوضحنا  
في الفصل السابق - لجأ إلى تدعيم أوضاع الرؤساء عن طريق منحهم  
مستويات واختصاصات تضمن لهم ضبط أقسامهم وإداراتهم . وحينما  
لجأ إلى ذلك حصر قنوات الاتصال في الرئيس المباشر الذي ما لبث أن أصبح  
حلقة الوصل بين المرعوسين والإدارة العليا . ولقد مكّنه ذلك من الحصول  
على وضع استراتيجي في التنظيم تمثل في اعتماد الإدارة العليا عليه في  
ممارسة الضبط ومنحه مزيداً من القوة والنفوذ داخل قسمه في الوقت الذي  
كان أمام العمال - بصفة خاصة - رمزا للإدارة وحامى تعليماتها وأوامرها .  
ولقد أحس العمال حينئذ أنهم يدورون في حلقة مفرغة تبث من الرئيس المباشر  
وتنتهي به . لذلك نجد أن الذين اتخذوا موقفاً إيجابياً من رؤسائهم إما أن  
يكونوا على صلة شخصية وثيقة بهؤلاء الرؤساء ، أو أن يكونوا من  
« السعداء » الذين حالفهم الحظ برئيس لا تربطه بالإدارة العليا صلة وثيقة  
بحكم وظيفته أو بحكم طبيعة القسم الذي يشرف عليه .

ويبدو أن حظ أفراد التنظيم الحديث كان أسعد من حظ قرنائهم في  
التنظيم القديم . فلكى يدعم التنظيم الحديث العلاقات بين أفرادها ، رفع  
شعار التعاون والولاء له ، حتى يتفادى التنظيم بذلك ظهور صراعات تؤثر  
على بنائه وتهدد مكانة مديريته أمام الإدارة المركزية . ولقد دفع ذلك بمديري  
هذا التنظيم إلى ممارسة تأثير سيكولوجي على العاملين حينما كانوا يرددون  
خلال اجتماعاتهم بهم أن الهدف من الوظائف الرئاسية ليس هو التحكم  
والقهر ، بل التوجيه والإشراف الهادئ الذي يجب أن يمارسه المشرفون -  
على العمال خلال أدائهم لعملهم . ولكي يتمكن المديرون من ممارسة  
هذا التأثير السيكولوجي لجأوا إلى مطالبة العاملين بخلق « الجو  
الأسرى » حتى يستطيع التنظيم أن يحقق أهدافه الانتاجية ، وحتى يستطيع  
العاملون بعد ذلك أن يحققوا أهدافهم الشخصية المتمثلة في ضمان الحصول

على أعلى معدل من الأرباح التي يحققها التنظيم . وعلى الزعم من صعوبة عزل هذه الظروف عن أهداف المديرين وتدعيم مكانتهم وإثبات وجودهم أمام الإدارة المركزية ، إلا أن الأساليب التي استخدمها هؤلاء المديرون قد خلقت ظروفًا تنظيمية وسياسية استطاع التنظيم أن يفيد منها فائدة محققة .

ونستطيع أن نجد لكل ما سبق تجسيدا في موقف واقعي وضعنا فيه أفراد العينتين . ويقوم هذا الموقف على تحديد درجة حرص الرؤساء على تقوية علاقاتهم بالمرؤوسين . وحينما حصلنا على الشواهد الكمية المعبرة عن هذا الموقف ، أدركنا أن تفسيرنا للمواقف الأربعة السابقة لم يبعد عن الحقيقة كثيرا . ففي التنظيم الحديث أقر ٧٤٪ من أفراد عينته أن رؤسائهم المباشرين يسعون باستمرار إلى تقوية علاقاتهم الشخصية بهم ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٥٨٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا إحصائيا عند مستوى ٠.١ ( ١ ) . ومن الطبيعي أن موقف أفراد كل من العينتين تابع من الظروف السياسية والتنظيمية التي تحكم التنظيمين . ففي التنظيم القديم يخضع الأفراد لسلطة رئاسية تقوم على احترام الرؤساء وتبجيلهم ، والسعى إلى تدعيم مراكزهم وإوضاعهم عن طريق التقرب إليهم وتنفيذ تعليماتهم وأوامرهم حتى ولو تعارض ذلك مع الغالبية العظمى لأعضاء التنظيم والمتمثلة في العمال وصغار الموظفين . ولا نتوقع من هذا النمط من السلطة أن يسعى الرؤساء إلى تقوية علاقاتهم بالمرؤوسين إلا لهدف معين يفيدهم في علاقاتهم بالإدارة العليا . ولقد دهشت كثيرا حينما تبين لي خلال المقابلات الجماعية التي عقدتها مع عمال الغزل إدراك هؤلاء العمال لذلك الجانب من علاقة رؤسائهم بالإدارة العليا ، ثم ازدادت دهشتي حينما ذكر العمال شواهد تدعم هذه العلاقة ، وهي شواهد أكدت مجموعة من ذوي المهن الفنية العليا الذين تختلف مصالحهم - بالضرورة - عن مصالح العمال .

وعندما حاولنا دراسة هذا الجانب من علاقة المرؤوسين بالرؤساء في التنظيم الحديث ، اتضح لنا أن ظروفًا تنظيمية وسياسية أخرى لعبت دورها

---

( ١ ) ت = ٢٧٥



في تشكيكه . فخلال سعي ادارة التنظيم الى تدعيم التعاون والسلام بين الفئات المختلفه حتى تتمكن هذه الادارة من تدعيم موقفها امام الادارة المركزيه نجدها تلجأ الى الحد من قهر السلطة الرئاسية مستبدلة اياها بما نستطيع ان نطلق عليه هنا « روحا صناعية جديدة » تقوم على الولاء الشديد للتنظيم والارتباط الشديد به وبرموزه . ولكي تتمكن الادارة من تدعيم هذه « الروح » شجعت المرؤسين على تغيير نظرتهم للرؤساء ، فبدلا من أن يكونوا رمزا للسلطة أصبحوا رمزا للخبرة والمعرفة الفنية . ولنا أن نتوقع بعد ذلك ذوبان العناصر البيروقراطية التي أبرزها التسلسل الرئاسي . والشئ الذي يستحق التسجيل هنا هو أنه في الوقت الذي كانت تسعى فيه الادارة الاقليمية الى تدعيم موقفهم أمام الادارة المركزية ثم تلجأ الى العناصر البيروقراطية لكي تدعم سلطاتها على الافراد كما هو الحال في التنظيم القديم ، بل لجأت الى تزويد هذه العناصر لكي تخلق ظروفًا تنظيمية مرنة تمكنها من تحقيق توحيد الافراد مع الادارة أولا ثم مع التنظيم ككل بعد ذلك .

ولقد انعكست المواقف الخمس السابقة على تصور افراد التنظيمين لنمط الرئيس المثالي . ففي التنظيم القديم قدم الذين عانوا من تعسف الرؤساء وسيطرتهم نمطا مثاليا للرئيس جاء تعبيراً حقيقياً عن مشاعر الاشياء التي كانوا يحملونها نحو رؤسائهم . فلقد ذكر ٨٥٣٪ من افراد هذا التنظيم أن الرئيس المثالي في نظرهم هو ذلك الذي يتمتع باخلاق طيبة . ولقد وسع هؤلاء الافراد من مفهوم « الاخلاق الطيبة » ليشمل حسن معاملته المرؤسين ، ووقوفه الى جانبهم وقت الحاجة ، والموضوعية والحياد في معاملته اياهم . وحينما يربط هؤلاء الافراد هذه الخصائص بنمط الرئيس المثالي ، فانهم يحاولون اسقاط ما افتقدوه في رئيسهم ورسم صورة مثالية - الى حد ما - لما ينبغي أن يكون عليه رئيسهم . أما افراد التنظيم الحديث فلم يؤكدوا كثيرا مفهوم « الاخلاق الطيبة » ( ٥٩٢٪ ) ، بل ان مقابلاتي مع عمال قسم « هندسة المصنع » قد كشفت عن أن هذا المفهوم لم يكن يحتل أهمية كبيرة في تصورهم للنمط المثالي للرئيس ، بل انهم ضيقوا من نطاقه ليقتصر على الحياد في معالجة المرؤسين . ومن الواضح أن تصورهم هذا يعكس « الروح الصناعية الجديدة » التي تبنتها الادارة الاقليمية ، والتي تمكنت من

خلالها القضاء على كل ما يمكن أن يخلق صراعاً أو توتراً بين مختلف فئات التنظيم . وكننتيجة لذلك نجد أفراد هذا التنظيم يستبدلون خاصية « الاخلاق الطيبة » التي يجب أن تتوافر في الرئيس بخاصية أخرى هي مهارته ودرايته وكفاءته في العمل ( ٧٠ر٨ ٪ ) . ولقد فرض هذه الخاصية اعتماد الوظائف الاشرافية في هذا التنظيم على درجة عالية من المهارة ، فرضها التعقد التكنولوجي وبنة اجزاء المنتج وتعرض هذا المنتج للتغير المستمر .

ولا نستطيع أن نقنع بتفسير النمط المثالي للرئيس الذي قدمه أفراد التنظيمين تفسيراً ظاهرياً ، ذلك لان هذا النمط لم يظهر من فراغ تنظيمي . ففي التنظيم القديم نجد تأكيداً واضحاً على خاصيتين هامتين هما : موضوعية الرئيس في علاقاته بالمرعوسين ( ٥٧ر٣ ٪ ) ، ودفاعه عن المرعوسين أمام الادارة العليا ( ٥٠ر٧ ٪ ) وعندما نفدنا الى الواقع التنظيمي الذي عبر من خلاله أفراد هذا التنظيم عن النمط المثالي للرئيس ، وجدنا أن هذا النمط يمثل استجابة طبيعية لعلاقات رئاسية اتسمت بقدر كبير من « الخصوصية » في معاملة المرعوسين ، وتميزت بنزعات وصولية تمثالت – بالفعل – في سعي الرؤساء الى تدعيم أوضاعهم بتدعيم أوضاع مديري الادارة العليا . ولقد جاء ذلك كله على حساب جوانب تنظيمية أخرى كان من الممكن أن يشير اليها هؤلاء الافراد عند تعبيرهم عن النمط المثالي للرئيس . فهم لم يهتموا – مثلاً – بتوضيح كفاءة الرئيس في العمل ، لان مسألة الكفاءة لا تعنيهم بقدر ما تعنيهم قدرة الرئيس على اقامة علاقات طيبة مع مرعوسيه ، علاقات قوامها الموضوعية والحياد والولاء للقسم الذي يرأسه لا للادارة العليا . أما أفراد التنظيم الحديث فلم يهتموا بما اهتم به قروناؤهم في التنظيم القديم ، لان اداراتهم الاقليمية ضمنت لهم سلاماً حقيقياً وحالت بينهم وبين صراعات كان من الممكن أن تخفنا لولا أن الادارة تبنت استراتيجيات ارتكزت على بث روح التعاون بين الافراد خشية تهديد وضعها أمام الادارة المركزية . ولعل ذلك هو السبب الذي من أجله أكد أفراد هذا التنظيم خصائص لا ترتبط بسمات شخصية الرئيس بقدر ما ترتبط بكفاءته الفنية وقدرته على تنظيم أعمال مرعوسيه تنظيمياً دقيقاً رشيداً

وإذا كان تحليلنا السابق قد كشف عن جانب من العلاقات الرئاسية السائدة بين أقسام التنظيم ، إلا أنه لم يكشف عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين جماعات العمل ، وهى علاقات لا تقل فى خطورتها عن العلاقات الرئاسية ، لأنها تسهم أيضا - وبنفس الدرجة - فى تحديد طابع توازن القسم التنظيمى .

وحيثما حاولت دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جماعات العمل حصلت على شواهد كمية وكيفية تكشف عن أن هذه العلاقات ظهرت وتطورت كاستجابة للظروف التنظيمية والسياسية والاقتصادية التى خضع لها التنظيمان .

ففى التنظيم الحديث أقر ٨٦٥٪ من أفراد عينته أن لهم - بالفعل - صداقات بزملاء يعملون معهم فى نفس الوقت ، وفى التنظيم القديم أقر ذلك أيضا ٧٠٪ من أفراد عينته . من الواضح إذن أن كثافة العلاقات الاجتماعية واحدة تقريبا فى أقسام التنظيمين ، لكن الأمر يحتاج الى مزيد من التأمل والتحليل .

ان العوامل التى دفعت أفراد أقسام التنظيم القديم الى اقامة علاقات صداقة مع زملائهم تختلف - ان لم تتعارض - عن تلك التى دفعت قرنائهم فى التنظيم الحديث الى ذلك .

ففى الاول ( القديم ) لجأ أفرادهم - واغلبهم من العمال - الى اقامة هذه العلاقات كرد فعل لتعسف المشرفين والملاحظين فى أحكامهم عليهم ، وكاستجابة لتلك العلاقة الغامضة التى تربطهم بالادارة العليا . ولقد كانت هذه العلاقات هى الحل الوحيد الممكن الذى من خلاله يستطيعون اقامة جبهة قوية تقف فى مواجهتهم .

ويبدو أنهم حققوا نجاحا ملحوظا من خلال هذه الاستراتيجية ، حينما تمكنوا من تنظيم احتجاج عام على رؤسائهم وعلى مديرى الادارة العليا بعد أن فشل التنظيم فى تحقيق أرباح .

وقد استشعر العمال احساس الانتصار عندما نقلت مؤسسة الغال والنسيج رئيس مجلس الادارة الى وظيفة أخرى وعينت بدلا منه رئيسا آخر . ولعل ذلك يستطيع أن يفسر لنا انه برغم كبر حجم أقسام هذا التنظيم وعدم ملائمتها لاقامة علاقات مواجهة قوية بين العمال ، والظروف التكنولوجية والفيزيائية التى فرضت على العمال العزلة خلال أدائهم لعملهم ، برغم ذلك كله استطاع العمال أن يقيموا علاقات أولية قوية لكى يدعموا موقفهم أمام الملاحظين والمشرفين ، ولكى يثبتوا للادارة العليا انهم أحق من هؤلاء المشرفين .

بالثقة ، لانهم هم عماد التنظيم ، وهم الذين تعتمد عليهم هذه الادارة اعتماداً حقيقياً .

أما علاقات جماعات العمل في التنظيم الحديث فكانت علاقات مقصودة الى حد بعيد ، سعت الى اقامتها الادارة الاقليمية وحاولت خلق الظروف الملائمة لتدعيمها . وهنا نجد هذه الادارة مدفوعة بأيديولوجية خاصة تبنتها لكي تقف في موقف تستطيع من خلاله مواجهة بطش الادارة المركزية وقسوتها ثم تدعيم مكانتها في هذه الادارة في الوقت الذي تضمن فيه اقامة علاقات طيبة بين مختلف فئات العاملين . ولقد عاون على ذلك عوامل تنظيمية أخرى لعل أهمها صغر حجم أقسام هذا التنظيم وتشابك عملياته الانتاجية . ولقد بدا نكاء الادارة الاقليمية واضحاً حينما حاولت الافادة من هذين العاملين في تدعيم مكانتها في الادارة المركزية وفي تثبيت وضعها في التنظيم . فهي لم تتردد في استغلال صغر حجم التنظيم كمبرر للمطالبة بتحقيق « جو أسرى » تشيع فيه علاقات « المودة والحب » ، ولم تتردد بعد ذلك في استغلال تشابك عمليات المنتج في تدعيم هذه العلاقات ، حينما رفعت شعارات تشير الى أن جودة المنتج تتوقف على تعاون العمال وتكاتفهم ، وأن تقصير أي منهم سينعكس بالضرورة عليهم جميعاً .

### ثانياً - التنظيم كنسق : توازنه وتكامله

كشف تحليلنا السابق عن ديناميات التكامل على مستوى الاقسام التنظيمية . بيد أن هذا التحليل لا يستطيع وحده أن يعكس لنا حقيقة ما يدور على مستوى التنظيم ككل ، لان المشكلات التي تنشأ على مستوى التنظيم ككل تختلف في مصادرها ونتائجها عن تلك التي تنشأ على مستوى أقسامه الفرعية . وعلى الرغم من أن تحليلنا السابق قد فرض علينا - في بعض الاحيان - الصعود الى مستوى التنظيم ، الا أن هذا الصعود كان مطلباً ضرورياً لتفسير بعض المشكلات الخاصة بتفسيرها شاملاً . فالقسم التنظيمي وإن كان يتمتع بقدر من الاستقلال ، الا أنه في الوقت عينه وحدة تنظيمية تابعة لوحدة تنظيمية أكبر تتأثر بما يحدث فيها وما يطرأ عليها . ومن المتوقع بعد ذلك أن يتناول تحليلنا هنا المشكلات التنظيمية العامة المرتبطة بتوازن وتكامل التنظيم بوصفه نمطاً كلياً يسعى الى تحقيق أهداف محددة .



وعندما حاولنا دراسة توازن التنظيم لجأنا الى مشكلة تنظيمية عامة تمثل جوهر هذا التوازن وتعكس كثيرا من الديناميات السائدة عن التنظيم .

ففي سياق دراستنا لعلاقة الادارة العليا بالافراد اتضح لنا ان ثلثي افراد التنظيم الحديث ( ٦٥٪ ) يستشعرون القرب من ادارة تنظيمهم ، بينما لم يعبر عن هذا الاحساس سوى ٤٢٪ من افراد التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح ان الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) . ومن الطبيعي ان يدعم هذا الفرق تفسيرنا السابق لعلاقة الادارة العليا بالافراد في كل من التنظيمين ، تلك العلاقة التي كانت في التنظيم الحديث قائمة على ايدولوجية تبنتها ادارته لكي تحقق افضل توفيق ممكن بين حرصها على تدعيم مكانتها امام الادارة المركزية وتثبيت سيطرتها على التنظيم بطرق خفية اشرنا اليها في مواضع سابقة . ولقد اتخذت هذه العلاقة في التنظيم القديم شكلا مختلفا ومعقدا الى حد ما . فثمة توتر دائم بين العمال ورؤسائهم ، امتد بعد ذلك ليشمل الادارة العليا حينما طرأت احداث تنظيمية كبرى زادت هذا التوتر حدة وشدة . وفي مقابل ذلك نجد تجالفا دائما بين الادارة العليا وذوي الاوضاع الرئاسية وخاصة اولئك الذين يستطيعون - بحكم وظائفهم - ممارسة السلطة والقهر على طبقة العمال بصفة خاصة .

وبرغم وضوح العلاقة بين الادارة العليا والافراد في كلا التنظيمين ، الا انها لا تزال بحاجة الى كشف ابعادها والقوى التي ساهمت في احداثها .

فلقد اوضحت شواهدنا الكمية والكيفية ان افراد الاقسام الادارية والمالية في التنظيم القديم قد عبروا عن احساسهم الشديد بالقرب من الادارة العليا ، بينما عبر افراد الاقسام الانتاجية عن ضعف هذه الاحاسيس ووصولها في بعض الاحيان الى درجة العداء . ولا نستطيع الاكتفاء بالاعتماد على موقع هذه الاقسام من الادارة العليا . فبرغم أهمية هذا الموقع في تحديد علاقتها بهذه الادارة ، ألا ان الامر يتطلب منا فحص العوامل التي منحت هذا الموقع الأهمية الخاصة التي احتلها في هذا التنظيم . ولقد لجريت حول هذه النقطة مقابلتين حرتين ، الاولى مع أحد مديري الادارة العليا ، والثانية مع اثنين

---

(١) ت = ٣٩

من كبار موظفي الإدارة المالية والإدارية . وفي المقابلة الأولى أوضح المدير الكبير أن أهمية الأقسام الإدارية والمالية بالنسبة للإدارة العليا تعود إلى المهام التي تقوم بها هذه الأقسام ، فهي تتولى كل الأمور المتعلقة بميزانية التنظيم والتوظيف والمحافظة على النظام وتدعيمه ، فضلا عن الأمور الأخرى المتعلقة بأمنه وعلاقاته بالعالم الخارجي . أما في المقابلة الثانية فقد أشار الموظفان الكبيران إلى أهمية قسميهما بالنسبة للإدارة العليا من منظور مختلف إلى حد ما . فالإدارة العليا هي مصدر التوجيه المباشر لقسميهما ، في الوقت الذي يؤدي فيه وظائف تخدم بشكل مباشر الإدارة العليا التي تتولى رسم سياسة التنظيم واتخاذ قراراته الهامة . وبغض النظر عن تصور الإدارة العليا لوظيفة الأقسام الإدارية أو تصور أفراد هذه الأقسام للوظيفة التي تؤديها أقسامهم ، فإن الحقيقة التي تستحق التسجيل هنا هي أن احساس أفراد الأقسام الإدارية بالقرب من الإدارة العليا يعود إلى الارتباط العضوي بين هؤلاء الأفراد بالإدارة العليا ، ذلك الارتباط الذي فرضه وجود إدارة عليا مؤلفة من مديرين يرسمون من قمة التنظيم سياسته ويتخذون منها أيضا قراراته . ولكي يصدرُوا قراراتهم هذه لابد وأن يلجأوا إلى صغار المديرين في الأقسام الإدارية لكي يحصلوا منهم على معطيات هذه القرارات .

ويبدو أن قرب أفراد الأقسام الإدارية من إدارة التنظيم الحديث لم يكن على نفس هذه الدرجة من الشدة ، ذلك لأن الإدارة الإقليمية تبنت منذ البداية أيديولوجية تقوم على تذويب الفوارق بين الإداريين والعمال حتى تتمكن من تدعيم « السلام » الذي كان هفواً لم تتحول عنه لحظة واحدة منذ انشئ التنظيم . ولقد فرضت هذه الأيديولوجية على الإدارة الإقليمية التقرب من العمال وربطهم بها ، وبذلت لتحقيق ذلك جهوداً مضيئة أشرنا إلى بعضها منها في موضع سابق . لذلك لم يكن من الغريب بالنسبة لنا أن نجد العمال وصغار الموظفين يعبرون لنا عن احساسهم بالقرب من الإدارة العليا ورضائهم عن السياسة التي تتبعها هذه الإدارة نحوهم ، بل لقد وصل الأمر بفريق منهم إلى حد القول بأن « العلاقة التي تربطهم بالإدارة أوثق وأقوى وأعمق من العلاقة التي تربط الإداريين بها » .

كذلك أوضحت شواهدنا الكمية أن هناك ظروفاً تنظيمية خالصة لم

تلعب دورا واضحا في تدعيم احساس الافراد بالقرب من الادارة العليا . فعندما تم الربط بين مدى هذا الاحساس ووضوح اختصاصاتهم ، ظهر عدم التقاء واضح بين الظاهرتين على مستوى التنظيمين . وعندما تم الربط بين مدى هذا الاحساس والاتجاه نحو توزيع اختصاصات الوظائف الاساسية اتضح لنا وجود التقاء واضح على مستوى التنظيم القديم ، اكده اختبار ( كا ٢ ) الذى كانت قيمته دالة عند مستوى ٠.٢ ر (١) ، ومعامل الاقتران الذى بلغت قيمته ٣٨ ر ، بينما لم يتضح لنا مثل هذا الالتقاء على مستوى التنظيم الحديث ، ومرة أخرى نجد هنا ما يدعم تفسيرنا السابق تدعيما جزئيا . ففي التنظيم القديم انعكست التوترات التنظيمية التى ظهرت فيه على العلاقة التى اقمناها بين هاتين الظاهرتين ، بحيث يمكننا القول - بصفة مبدئية - ان احساس افراد هذا التنظيم بالقرب من ادارته العليا كان متوقفا الى حد كبير على طبيعة اختصاصات وظائف مديري هذه الادارة ، وتلك قضية اوضحناها في موضع سابق بشيء من التفصيل .

وبرغم عدم ارتباط الظروف التنظيمية السابقة بقضية احساس الافراد بقربهم من الادارة العليا ، الا أن هناك ظرفا تنظيميا دعم هذا الاحساس وتشابك معه الى حد كبير . ويتمثل هذا الظرف في مدى حرص الادارة العليا في كلا التنظيمين على توضيح قراراتها للافراد ، ففي التنظيم الحديث اتضح ان هناك التقاء واضحا بين الاحساس بالقرب من الادارة العليا وحرص هذه الادارة على توضيح قراراتها لافرادها حيث كانت قيمة ( كا ٢ ) دالة عند مستوى ٠.١ ر (٢) . أما معامل الاقتران فقد بلغ ٠.٥١ وفي التنظيم القديم كانت قيمة ( كا ٢ ) دالة أيضا ولكن عند مستوى أبعد ( ٠.٠١ ر ) (٢) . مما ترتب عليه ارتفاع معامل الاقتران ليصل الى ٠.٧٤ ولا شك ان تحليلاتنا السابقة قد تضمنت بداية للعلاقة بين هاتين الظاهرتين ، لانها اوضحت كيف ان بناء الاتصال في التنظيمين كان عاملا حاسما من العوامل التى حددت

---


$$(١) \text{ كا } ٢ = ٥٢٤$$

$$(٢) \text{ كا } ٢ = ٦٦٧$$

$$(٣) \text{ كا } ٣ = ٢٦٦١$$

موقف الافراد من الادارة العليا ، ذلك الموقف الذى كان سلبيا الى حد بعيد فى التنظيم القديم بحكم التوترات التنظيمية التى سادت ، .والذى كان ايجابيا الى حد بعيد فى التنظيم الحديث بحكم الايديولوجية التى تبنتها ادارته .

ويبدو أن العمال فى كلا التنظيمين كانوا أكثر الجماعات المهنية بعدا واعتريا عن الادارة العليا . فلقد عزی ٤٣٦٪ من الذين أقرروا البعد عن الادارة العليا فى التنظيم الحديث ذلك الى طبيعة العمل الذى يمارسونه فى مقابل ٣١٨٪ فى التنظيم القديم . ولقد عبر لنا فريقان من عمال التنظيمين ، الأول يعمل فى « قسم الغزل » التابع للتنظيم القديم ، والثانى يعمل فى « قسم مراقبة الجودة » التابع للتنظيم الحديث عن جانب من هذا الموقف . بيد ان طريقتهما فى التعبير تعكس واقعا تنظيميا مختلفا . أشد الاختلاف : .فريق التنظيم الحديث لم يرجع اغترابه عن الادارة العليا الى اساليب معينة تمارسها هذه الادارة عليهم ، بل يرجعه الى طبيعة العمل ذاته التى تفرض عليهم عزلة عما يدور على مستوى الادارة . فالاغتراب اذن أساسه تكنولوجى وليس ادارى ، لأن الظروف السياسية التى خضعت لها الادارة الاقليمية فرضت عليها التقرب الى العمال حتى تتمكن من تحقيق أهداف التنظيم وتدعيم وضعها امام الادارة المركزية . أما فريق التنظيم القديم فقد عزی اغترابه عن الادارة العليا الى عوامل ادارية خالصة اهمها انشغال الادارة العليا بمصالحها الخاصة وعدم سعيها للاقترب من العمال وتدعيم صلتها بهم ؛ على الرغم من أن الظروف التكنولوجية التى يعمل فى ظلها هؤلاء العمال تمثل مجالا خصبا لنمو الاغتراب ليس عن الادارة العليا فحسب ، بل عن مختلف فئات التنظيم . ولقد تأكد ذلك لنا حينما فكر ٣٢٩٪ من هؤلاء الافراد أن أحد أسباب احساسهم بالاغتراب هو عدم نسي الادارة العليا الى الاقتراب منهم وتدعيم الصلة بهم ، بينما لم يذكر سوى ٢٠٥٪ من قراءتهم فى التنظيم الحديث .

وهناك بعد ذلك ظرف تنظيمى هام عاون على تشكيل علاقة العمال بصفة خاصة بالادارة العليا فى التنظيمين هو الحجم . ففى التنظيم القديم عزی ١٦٥٪ من الذين استشعروا البعد عن الادارة العليا ذلك الى كبر حجم



التنظيم الى الدرجة التي أصبح بمقتضاها عائقا حال بينه وبين تحقيق نظام اتصال جيد ، بينما لم يقر ذلك سوى ٢٥٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وعندما أجرينا تحليلا احصائيا على هاتين النسبتين اتضح أن الفرق بينهما كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) . على أننا لا نستطيع أن نقبل هذا التأثير الكبير للحجم التنظيمي ، فهو وإن كان يرتبط باغتراب العمال وصغار الموظفين عن الادارة العليا ، إلا أن هناك ظروفًا تنظيمية وسياسية أخرى لعبت دورا في هذا المجال لا يمكن اغفاله . فإذا ما صاحب كبر الحجم عدم حرص الادارة العليا على الاقتراب من العمال وتدعيم صلتها بهم وتحسين قنوات الاتصال كما هو الحال في التنظيم القديم ، فستكون النتيجة الحتمية لذلك هي احساس العمال بالاغتراب والانفصال عن هذه الادارة . ومن هنا يمكن القول أن الحجم التنظيمي لا ينهض وحده عاملا مستقلا يحدد موقف العمال من الادارة ، ولكن دوره ووزنه في هذا المجال يتوقف على ظروف أخرى كثيرة . ولقد افادت ادارة التنظيم الحديث افادة بالغة من صغر حجم التنظيم ، فتبنت ايدولوجية كان احد دعائمها بث « الروح الاسرية » في نفوس أفرادها حتى تضمن تحقيق السلام بينها وبين هؤلاء الافراد ، وحتى تتمكن بعد ذلك من تدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية . ولا نستطيع أن نذهب هنا الى أن صغر حجم هذا التنظيم كان الظرف التنظيمي المثالي الذي مكن ادارته الاقليمية من بث هذه « الروح الاسرية » ، ولكنه كان ظرفا احسنت هذه الادارة استغلاله في تدعيم مكانتها ووجدت فيه ما يتسق مع الايدولوجية العامة التي تبنتها . ومن خلال هذا الموقف يمكننا أن نستنتج أن موقف الادارة الاقليمية من الادارة المركزية كان سيفرض عليها ايدولوجية تقوم على توازن التنظيم حتى ولو كان هذا التنظيم ذا حجم كبير .

ويبدو أن التنظيمات الشعبية كانت سببا من أسباب اغتراب العمال عن الادارة العليا في التنظيم القديم . فلقد عزي ١٦٥٪ من الذين أقرروا احساسهم بالبعد عن الادارة العليا ذلك الاحساس الى عدم فعالية التنظيمات الشعبية وعلى الأخص التنظيم السياسي ، وعدم قدرتها على احداث تقارب بين الادارة

---

(١) ت = ٤٢١

والعاملين ، بينما لم يذكر ذلك سوى ١٥٪ من قرائهم في التنظيم الحديث .  
ولقد كشف اختبار « ت » ، عن وجود فارق دال احصائيا بين النسبتين عند مستوى ٠.١ ر (١) . على أن موقف التنظيم السياسي يتطلب منا هنا وقفة قصيرة نحل فيها علاقته بالادارة العليا والعمال . ففي التنظيم القديم اتخذ العمال من قادة التنظيم السياسي موقفا عدائيا نابعا من احساسهم بأن أفراد هذا التنظيم ما هم الا أدوات طيعة في يد الادارة العليا تستخدمها لاغراضها الخاصة المتمثلة في محاولة اقناع العمال بسلوك الادارة العليا . أما هؤلاء القادة فهم - في نظر العمال - فئة من الوصوليين والانتهازيين الذين اعمتهم مصالحهم الخاصة عن اداء لوظائف التي يجب أن يؤديونها والتقرب الى الادارة العليا على حساب العمال والواقع أن نظرة العمال الى هؤلاء القادة لم تكن تختلف كثيرا عن نظرتهم للمديرين ، أن لم تكن أسوأ بكثير . ولقد كشفت المقابلات الجماعية التي عقدتها مع عمال قسمي الغزل والنسيج عن اتجاه سلبي نحو هؤلاء القادة .، حتى أن البعض قد وصفهم بانهم جزء لا يتجزأ من الادارة العليا ، وأن مهمتهم الأساسية التجسس على العمال لصالح الادارة وتقديم تقارير سرية توضح اتجاهات العمال نحوها والاحاديث التي تثار بينهم . ولقد عبر لي أحد هؤلاء العمال عن ذلك تعبيرا بليغا حين قال : « أن علاقة أعضاء لجنة العشرة بالادارة أقوى من علاقتهم برؤسائهم السياسيين » .

وعلى الرغم من أن ادارة التنظيم الحديث قد استقطبت قادة التنظيم السياسي ، الا أن هذا الاستقطاب كان لاسباب مختلفة تماما . فالادارة الإقليمية خلال سعيها الى حشد الجهود لتحقيق توازن التنظيم وتكامله ، لجأت الى قادة التنظيم السياسي واقنعتهم بأن أحد مهامهم معاونتها على تحقيق الاستقرار التنظيمي وخلق الظروف الملائمة التي تساعد التنظيم على اداء وظائفه ومهامه . ولقد وجد قادة التنظيم السياسي قيما ذكرته الادارة الإقليمية مطلبا ضروريا فاستجابوا لكثير من تعليماتها ، عاونهم على ذلك ما استشعروه لدى هذه الادارة من نية حسنة ورغبة حقيقية في تدعيم استقرار التنظيم . ولم تغفل ادارة التنظيم الاشادة بفضل قادة التنظيم السياسي في

---

(١) ت = ٣١٧

بعض المواقف ، كما لم تغفل الاستعانة بهم في بعض الظروف . ولقد حققت هذه الادارة بذلك هدفا لم تستطع ادارة التنظيم القديم تحقيقه ، لانها تمكنت من التوفيق بنجاح بين مصالحها المتمثلة في تدعيم الاستقرار التنظيمي ومهمة قادة التنظيم السياسى المتمثلة في الرقابة الشعبية لا يدور في التنظيم .

وفي ضوء تفسيراتنا السابقة يمكننا أن نتوقع أن مبررات التحاق الافراد بالتنظيم واستمرارهم فيه تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على توازنه واستقراره . ففي التنظيم الحديث أقر أكثر من خمس افراد عينته ( ٢١٧٪ ) أنهم التحقوا بتنظيمهم لأنهم وجدوا فيه امتيازات مادية ومهنية لم تتوفر كثيرا في تنظيمات صناعية أخرى ؛ بينما لم يقر ذلك سوى ٦٦٪ من افراد التنظيم القديم . وعندما اجرينا اختبارا احصائيا على هاتين النسبتين اتضح أن الفرق بينهما كان دالا عند مستوى ٠.٠١ ر (١) . ومن الطبيعي أن تعكس هاتان النسبتان ظروفنا تنظيمية بالغة الاختلاف ، بدت واضحة في موقف آخر أشار فيه أكثر من نصف افراد التنظيم القديم ( ٥٢٪ ) أن سبب التحاقهم بهذا التنظيم يعود الى أن العمل الذي يمارسونه فيه هو مصدر دخولهم التي يواجهون بها أعباء الحياة ، بينما لم يشر الى ذلك من افراد التنظيم الحديث سوى ٣٦٧٪ . ولقد أوضح التحليل الاحصائي مرة أخرى أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا عند مستوى ٠.٠٢ ر (٢) . ولر حاولنا النفاذ الى ما وراء هذه الشواهد الكمية ، لاحظنا ان مبررات التحاق افراد التنظيم الحديث به تنطوي على قدر من الايجابية . فالتنظيم ليس مجرد مكان عمل يحصلون منه على مكافأة في مقابل اسهام ، ولكنه يتضمن عناصر ايجابية جعلتهم يفضلونه عظم سواه ويؤسرونه بالاستمرار فيه ، طالما ظلت هذه العناصر باقية فيه . أما مبررات التحاق افراد التنظيم القديم به فكانت تقليدية الى أبعد حد ، ان لم تنطوي على عناصر سلبية . فعندما التحقوا بتنظيمهم لم يكن أمامهم خيار أو تفضيل بينه وبين تنظيمات أخرى . ويبدو أن هذا الوضع لا يزال قائم حتى الآن . ففي المقابلات الجماعية التي عقدناها مع عمال الغزل والنسيج،

---

$$(١) \text{ ت } = ٣٥٧$$

$$(٢) \text{ ت } = ٢٥٥$$

اتضح أن فرصة هؤلاء العمال في الانتقال الى صناعة اخرى كانت فرصا ضئيلة للغاية ، لأن بساطة عمليات هذه الصناعة وتعودهم على ممارستها لفترة طويلة شكلتا حاجزا نفسيا لم يستطع هؤلاء العمال تخطيه لكي يكتسبوا مهارات أكثر تقدما . ولقد سبب ذلك للعمال قلقا دائما مصحره الرغبة في اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من العمل في التنظيم من مركز قوى وافتقادهم القدرة على اكتساب هذه المهارات .

بيد أن ذلك كله لا يمنعنا من تأكيد حقيقة عامة شاعت في التنظيمين بدرجة واحدة تقريبا ، وهي انهما كانا يمثلان بالنسبة لافرادهما فرصة العمل المتاحة امامهم وقت أن التحقوا بهما . ولقد أقر ذلك ٥٦٧٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث و ٥٨٧٪ من افراد عينة التنظيم القديم . ولا شك أن هذه الحقيقة تعكس ظواهر تنظيمية عامة أكثر مما تعكس ظواهر تنظيمية خاصة . فالتنظيمات الصناعية المصرية وقت نشأة التنظيم القديم كانت محدودة النطاق ، بحيث كانت فرصة العمل فيها أملا لكثير من الذين كانوا يسعون وقتئذ الى عمل صناعي يحقق دخلا أعلى من العمل الزراعي . وما ينطبق على التنظيم القديم ينطبق - بدرجة أقل - على التنظيم الحديث، نظرا لاتساع نطاق التنظيمات الصناعية ، وادخال صناعات جديدة لم تكن مألوفة ، كان هذا التنظيم واحدا منها وبرغم ذلك فلا يزال البناء المهني الصناعي المصري محدودا نسبيا ، لأن التنظيمات الصناعية الجديدة لا تستوعب الا نسبة محدودة من قوة العمل الراغبة في الالتحاق بهذه التنظيمات . ومن هنا يمكن القول أن مسألة الالتحاق بالتنظيم والاستمرار فيه تعد مسألة قدر لا تتدخل فيها الارادة الانسانية كثيرا . ولا ينطبق ذلك على العمال وحدهم ، ولكنه يشمل الجماعات المهنية الاخرى . ففي التنظيم الحديث ذكر لى عدد من مهندسيه أن التحاقهم بهذا التنظيم كان أمرا مفروضا عليهم ، لأن توزيعهم على التنظيمات المختلفة يخضع لسياسة عامة تتبعها الدولة .

وبرغم ما تعكسه مبررات الالتحاق بالتنظيم والاستمرار في عضويته من دلالات اجتماعية وتنظيمية هامة تعبر عن طابع توازن التنظيم ، الا أن



هناك عوامل عديدة تستطيع أن تعكس بشكل مباشر ديناميات هذا التوازن . ولكي نبسط دراسة هذه الديناميات لجأنا الى عدد من الدلائل تشير في مجموعها الى القوى التي أسهمت في تشكيل توازن التنظيم . وأول هذه الدلائل احساس الفرد بالدور الذي تؤديه وظيفته للتنظيم . فكلما ازداد الاحساس بأهمية هذا الدور توقعنا تكاملا أوضح وتوحدا أعظم مع التنظيم . ولقد كشفت شواهدنا الكمية عن أن الغالبية العظمى من أفراد التنظيم قد أقرروا احساسهم بأهمية وظائفهم ، وأن بدا ذلك أوضح في التنظيم الحديث . منه في التنظيم القديم . ففي الاول بلغت نسبتهم ٨٦٫٧٪ وفي الثاني بلغت ٧٦٪ . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠٫٢ ر (١) . وبرغم ايماننا الشديد بصديق هاتين النسبتين ، الا أن الاعتماد المطلق عليهما ينطوي على تضليل وقصور ، ذلك لأن النظرة العابرة لهما تشير الى أن أفراد التنظيم يخضعون لظروفه تنظيمية وسياسية متماثلة ، وهذا مالا تؤكد تحليلاتنا السابقة . فأفراد التنظيم الحديث عبروا عن أهمية وظائفهم في التنظيم تعبيرا يكشف عن وعي عميق بهذه الأهمية . ولقد ساعد على ذلك اخذ ادارة هذا التنظيم بأساليب الادارة العملية التي تقضي بوضع كل عضو في مكانه الملائم ، كما ساعدها على ذلك صغر حجم الجهاز الاداري وضيق نطاق العمليات الانتاجية . ومنه الطبيعي أن تنعكس هذه الامور على نظرة الافراد لوظائفهم ، فاستشعروا أهميتها والدور الذي تؤديه للتنظيم . أما أفراد التنظيم القديم فقد عبروا عن أهمية وظائفهم في التنظيم تعبيرا مطلقا ، لانهم يعتقدون أن وظائفهم قد أنشئت لكي تخدم اهداف التنظيم ، وهذا هو علة وجودها في نظرهم .

وفي حدود هذا الاتجاه العام كشفت شواهدنا الكمية عن اختلافات ملحوظة داخل التنظيم الواحد . ففي التنظيم القديم اختلفت احساسات الجماعات المهنية بأهمية المهام التي تؤديها باختلاف موقعها من الادارة العليا ونظرتها الخاصة الى النشاطات التنظيمية . فالكتبه وعمال الانتاج وعمال الخدمة كانوا أقل الفئات احساسا بالدور الذي تؤديه وظائفهم للتنظيم ، علم

---

(١) ت = ٣٢٢

الرغم من انها تمثل جوهر نشاطاته وأساس وجوده . ولا نستطيع أن نقنع بتفسير ذلك في ضوء تصور جهل العمال بأهمية وظائفهم ، فذلك تفسير لا يستقيم مع حقيقة ادراك العمال للواقع التنظيمي الذي يعيشون فيه ادراكا عميقا . والشئ الذي يبدو متسقا مع تفسيراتنا السابقة هو أن ادراك العمال لأهمية وظائفهم لا ينفصل عن تصورهم للإدارة العليا والمكانة التي تطلعها على الوظائف الإدارية بصفة خاصة ولقد أكدت ذلك شواهد كيفية عديدة تشير في مجموعها الى أن ادراك العامل لأهمية وظيفته لا ينفصل عن تقييم الإدارة العليا لهذه الوظيفة ، وهو تقييم لم يكن عموما في صالح العمال . وآية ذلك ما كشف عنه الشواهد الكمية الخاصة بالتنظيم الحديث . فالعمال - شأنهم شأن الجماعات المهنية الأخرى - يدركون الدور الذي تلعبه وظائفهم في التنظيم . ولا نستطيع أن نفصل هذا الادراك عن إيديولوجية الإدارة الإقليمية التي كانت تسعى باستمرار الى تدعيم هذا الادراك حتى تضمن تحقيق أعلى درجات الرضا والانسجام للأفراد .

ويحق لنا بعد ذلك أن نتعرف على العناصر القيمية التي تسند الانتظام في نشاطات التنظيم ، لأن هذه العناصر تمثل بطبيعة الحال الأسس المعيارية للمنظمة لأداء الأفراد . وعندما حاولنا دراسة هذه العناصر بدت أمامنا سمات ثقافية مشتركة تميز التنظيميين ، وإن كان ذلك لم يمنع من وجود سمات ثقافية خاصة بكل منهما ، والوسيلة التي لجأنا إليها هنا هي التعرف على الدوافع التي تحفز أفراد التنظيميين الى المحافظة على معدلات عملهم وانتاجهم بعد ما اقروا بالفعل انهم يسعون الى المحافظة على هذه المعدلات . ولقد كان « الضمير » حافزا لحوالي نصف العيفتين ( ٤٧ر٥٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٥٢ر٧٪ في التنظيم القديم ) . على أن مقابلاتي الجماعية لعمال التنظيميين - بصفة خاصة - قد أوضحت أن مفهوم « الضمير » مفهوم واسع جدا تختلط فيه القيم الدينية بالقيم الأخلاقية بالقيم التنظيمية اختلاطا وثيقا . وليس أدل على ذلك من قول أحد عمال التنظيم القديم : « أن الذي يدعني الى المحافظة على معدل انتاجي هو خوفي من ربي وخوفي من السنة زملائي وخوفي من رؤسائي الذين لا يهتمون من أمرى سوى انتاجي » . ولقد سمعت خلال مقابلاتي الحرة عبارات كثيرة حول هذا المعنى تشير الى أن ذلك

المفهوم « الغامض » بسببها يمثل وسيلة أساسية من وسائل ضبط التنظيم وتوازنه . بيد أن ذلك لا ينفي وجود اختلافات داخلية على مستوى التنظيمين . فكما ارتفع المستوى التعليمي وكلما ارتفع العمر ، زاد التأكيد على مفهوم « الضمير » كحافز يدفع الأفراد نحو المحافظة على أدائهم . ولعل من أطراف الحقائق التي يمكن تسجيلها هنا ، أن طبيعة النشاط التنظيمي أو قدم التنظيم ذاته لم يتدخل كثيرا في تأكيد هذا المفهوم . فإتد كان تصور أفراد التنظيمين لهذا المفهوم انعكاسا طبيعيا لتصور أفراد المجتمع ككل له ، من حيث أنه أداة من أدوات ضبط السلوك .

وبرغم وجود عناصر ثقافية أخرى شائعة في التنظيمين ، إلا أن الظروف التنظيمية التي خبرها التنظيمان قد خلقت ضوابط أكثر وضوحا وتحديدا وتقنينا ، ضوابط تحاول بشكل مباشر ضمان انتظام الأداء . ولقد كان الخوف من الجزاء أحد هذه الضوابط وأكثرها تأثيرا . ففي التنظيم القديم أقر ٦٦٪ من أفراد عينته أن الخوف من توقيع الجزاء هو الذي يجعلهم يحرصون باستمرار على الاحتفاظ بمعزلات انتاجهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٤٠٫٨٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث ، ومن اليسير تفسير موقف أفراد التنظيم القديم إذا ما رجعنا الى تفسيرنا لطبيعة العلاقات الرئاسية فيه ، تلك العلاقات التي كانت تتسم بالتوتر والريبة والخوف في آن واحد . ولقد فرضت هذه العلاقات على إدارة هذا التنظيم التلويح باستخدام الجزاءات المادية لكل من تثبت تقاريره أنه قد قصر في معدل الانتاج الذي فرضته الإدارة . بيد أن مقابلاتي لكبار موظفي هذه الإدارة وأعمال النسيج بصفة خاصة قد أوضحت أن هذا التلويح باستخدام هذه الجزاءات كان ميكانزما لجأت اليه الإدارة لممارسة الضغط على العمال ، ولم يكن وسيلة لتحقيق الانتظام في الأداء . ولم يكن غريبا بالنسبة لي - وسط هذه الظروف - أن أجد العمال على وعي بمقاصد الإدارة العليا في هذا المجال ، فلو سلمنا بما تشير اليه عباراتهم تسليما مطلقا أمكننا القول أن العقاب كان هو الوسيلة الأساسية التي تستند اليها الإدارة في توجيه التنظيم وإدارة أموره . على أن هذا العقاب لم يكن واضحا - بصفة خاصة - إلا على مستوى العمال الذين يمثلون في نظر الإدارة العليا قاع التنظيم .

ولم يكن الأمر على هذه الحال في التنظيم الحديث الذي نهجت ادارته  
الاقليمية سياسة تسامحية الى أبعد جد ، جعلتها تستنكر العقاب وتصفه  
للعمال بأنه أبشع الاجراءات التي يمكن أن تلجأ اليها ادارة حكيمة . بيد أن  
الملاحظة الدقيقة لسياسة هذا التنظيم تكشف عن تناقض ظاهر بين ما تروده  
أمام العاملين وما تمارسه بالفعل . فلم يكن الأمر يخلو في بعض الاحيان من  
توقيع جزاءات مادية قاسية على أولئك الذين ثبت لها تقصيرهم . وعلى  
الرغم من أن الادارة الاقليمية لم تكن تلجأ الى ذلك الا في الحالات الصارخة ،  
الا انها كانت ادارة ذكية حقا . لانها كانت تستغل هذه الحالات في تأييد  
دعاواها التي تطالب بحشد الطاقات وبذل الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ،  
ذلك التحقيق الذي كان بالنسبة لها قضية مصيرية تحدد في النهاية موقفها  
أمام الادارة المركزية العنيفة . وكنتيجة لذلك كله وجدنا أفراد هذا التنظيم  
يتوحدون مع أهدافه المختلفة توحداً شديداً على نحو ما سنوضح في الفصل  
العاشر . بيد أن الشيء الذي نود تسجيله هنا هو أن التوحد مع هذه الأهداف  
كان بالنسبة لحوالي ثلث أفراد هذا التنظيم ( ٣١٪ ) . أما يدفعهم الى  
المحافظة على معدلات انتاجهم ، بينما لم يلعب مثل هذا الدور الا بالنسبة  
لحوالي ثمن أفراد التنظيم القديم ( ١٣٪ ) .

ولا نستطيع أن نعالج العناصر القيمة التي تسند انتظام الاداء في  
التنظيم دون أن نعالج انساق المكانة في التنظيم . وتبدو أهمية معالجة هذه  
الانساق اذا ما علمنا انها تعبر تعبيرا واقعيا دقيقا عن كثير من العناصر  
القيمة التي تحكم نشاطات التنظيم وما يرتبط بهذه العناصر من مثاليات  
وأهداف . ولقد وجدنا هنا مرة أخرى عنصراً قيمياً مشتركاً بين التنظيمين  
عزى اليه أفرادهما تقديرهم للمكانة التي يحتلها الفرد في التنظيم . ويتمثل  
هذا العنصر فيما أطلقوا عليه « الاخلاق » ، فلقد عزت نسبتان متكافئتان  
تقريباً ( ٩٠٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٨٩٪ في التنظيم القديم )  
تقدير الافراد طبقاً لهذا العنصر . : بيد أن تصور الافراد لمفهوم « الاخلاق »  
يقتسم شأنه شأن مفهوم « الضمير » - ويشمل أنماطاً سلوكية بالغة التنوع  
والتعدد والتعقد . ولقد أوضحت ملاحظاتنا المباشرة أن هذا المفهوم كان يتخذ  
لدى الافراد - وخاصة العمال - معنى محدداً نابعاً من الواقع التنظيمي الذي



يعيشون فيه . « فالأخلاق ، عند عمال التنظيم القديم هي الحياد والموضوعية في معاملة المرؤسين ، وهي أيضا إتاحة فرصا متكافئة للعمال لكي يعبروا عما يعانون منه ، وهي أخيرا الود في المعاملة والتعاون بين الرؤساء والمرؤسين ، هي باختصار « أخلاق » مهنية تعبر عن مواقف تنظيمية صراعية . ولقد عبر لى أحد عمال النسيج عن ذلك بقوله : « الأخلاق الحقيقية في نظري هي أن يراعى المشرف ربه في معاملته مع العمال » . ويجدر أن معنى « الأخلاق » عند عمال التنظيم الحديث يختلف عن ذلك الى حد ما ، فهم وإن كانوا يوافقون قرنائهم في التنظيم القديم ، إلا أنهم يضيفون الى هذا المعنى عناصر جديدة أهمها .  
إداء العمل على أكمل وجه ، وبذل أقصى الجهود لانتقائه وإجاءته . وآيسة ذلك ما أشار إليه بالفعل أكثر من نصفهم ( ٥٤٢٪ ) من أن الدقة في إداء العمل هي أساس المكانة التي يمتثلها الفرد في التنظيم ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٣٠٧٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . ولقد جاء تعبير أفراد التنظيم الحديث عن هذا الجانب استجابة طبيعية لمطلب تنظيمي تكنولوجي ملح تمثل في مراعاة جودة المنتج والسعى الى تحسينه بحكم دقة عملياته وتعرضها للتغير المستمر . ويجدر أن هذه النقطة لم تشغل بال قرنائهم في التنظيم القديم كثيرا ، لأنهم يخضعون لعمليات تكنولوجية بسيطة كل البساطة ، بطيئة التغير الى أبعد حد . وبغض النظر عن الظروف التكنولوجية والتنظيمية المختلفة التي يخضع لها أفراد التنظيمين ، إلا أن تفاوتهم الشديد في تأكيد عنصر الكفاءة في العمل كمعيار للمكانة يعكس تفاوتاً ثقافياً لا يمكن اغفاله . ففي التنظيم الحديث نلمس تأكيداً متزايداً على الاداء والكفاءة وكل ما يمكن ان يفتوى تحت لواء مفهوم « الرشدا » ، بينما نجد في التنظيم القديم تأكيداً متزايداً مقابلاً على عناصر تقليدية لاتغير عن الجوانب الرشيدة في التنظيم . ولكي ندلل على ذلك يمكننا ان نستشهد في الفقرة التالية بمثال واقعي حي .

ففي التنظيم القديم أكدت شواهدنا الكمية وملاحظاتنا الشخصية أن عمل الفرد في إدارة هامة استراتيجية يمنحه مكانة خاصة في التنظيم تميزه عن مكانه زملائه الذين يعملون في إدارات أقل أهمية . وهذا ما أكدته بالفعل ٣٧٤٪ من أفراد عينه هذا التنظيم ، بينما لم يؤكد سوى ٧٠٪ من أفراد

عينة التنظيم الحديث ، وأول ما تشير إليه النسبة المعبرة عن التنظيم القديم هو أن مكانة الفرد في التنظيم قد ابتعدت عن معيار الكفاءة والانجاز لتقترب من معيار سياسى نابع من مركز القوة في هذا التنظيم والمتمثل في الادارة العليا. وكل الادارات الاستراتيجية المرتبطة بها ارتباطا عضويا . ولقد نشأت أهمية هذه الادارات كاستجابة لمطلب الضبط والامتنثال الذى حاولت الادارة العليا مواجهته بإنشاء ادارات قوية ملحقة بها تتولى الاشراف على تنفيذ تعليماتها والامتنثال لاوامرها ، ثم تخيرت بعد ذلك عددا من المديرين النشطاء الذين عرفوا بصلتهم الوثيقة بالادارة العليا وبقدرتهم على ممارسة السلطة والنفوذ في شجاعة اذا ما استدعى الأمر ذلك . ولقد أحاط هؤلاء المديرين أنفسهم بهيبة مصدرها الارتباط الشديد بالادارة العليا والجرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة ، ثم بدأوا في الاستعانة بمساعدين يتولون الاشراف المباشر على الأقسام الانتاجية بصفة خاصة ورفع تقارير اليهم . ولقد خلقت هذه الظروف جميعها مراكز قوة ادارية على أساسها يحدد الأفراد مكانة الشخص في التنظيم ، حتى ولو كان هذا التحديد لا شعوريا أو عن غير قصد . ولا نتوقع من تنظيم شأنه هكذا أن تلعب الكفاءة الفنية للفرد دورا خطيرا في تحديد مكانته فيه . وربما عاون على ذلك الطابع التكنولوجى لنشاطات هذا التنظيم . تلك النشاطات التى لم يثر في نفوس الافراد معيار الكفاءة الفنية كمحدد من محددات المكافة الاجتماعية في التنظيم . وهكذا نلاحظ أن هذا التنظيم قد ابتعد كثيرا عن نموذج « الرشد » الذى تقوم عليه التنظيمات الحديثة ليؤكد عناصر أخرى لاتتلاءم مع هذا النموذج ولا تتسق معه . ولقد أكدت هذه القضية النظرية شواهد كمية أخرى لعل أهمها استبعاد أفراد هذا التنظيم الى الأقدمية كمعيار لمكانة الفرد في التنظيم . ولقد أكد هذا المعيار أكثر من ثلث أفراد عينته ( ٣٥٣٪ ) . وتبدو خطورة هذا التأكيد إذا ما علمنا أن الأقدمية تمثل معيارا منفصلا عن الكفاءة ان لم تتعارض معها في بعض الاحيان . ومن هنا يبدو لنا بوضوح أن مكانة الفرد في التنظيم القديم تميل الى الارتباط بعناصر تقليدية فرضتها مراكز القوة الادارية فيه ، بينما تميل مكانة الفرد في التنظيم الحديث الى الاستناد الى عناصر رشيدة امثلية أساليب الادارة العلمية التى انتهجتها ادارته الإقليمية وسعيها لتحقيق أهدافه التنظيم خونا من بطش ادارة مركزية قوية .

ومع التسليم بالدور الذي لعبته الصراعات المختلفة التي نشأت بين مختلف جماعات التنظيم القديم في تحديد طابع توازنه ، ومع التسليم أيضا بالدور الذي لعبته الظروف المحيطة بإدارة التنظيم في تشكيل نمط تكامله ، إلا أن هناك ظروفا تنظيمية - تكنولوجية خالصة لا يمكن تجاهلها إذا ما أردنا أن نحدد بدقة الميكانزمات التي استعانت بها الإدارتان في تدعيم توازن التنظيمين .

فلقد أفادت إدارة التنظيم الحديث من ضيق نطاق العمليات الانتاجية التي يقوم بها وما تتطلبه من تنسيق في تدعيم العلاقات بين الأقسام والإدارات المختلفة . ولقد ذكر لنا بالفعل ٧٢٥ ٪ من أفراد عينة هذا التنظيم أن العلاقة بين الأقسام والإدارات المختلفة قوية الى أبعد حد . بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٨ ٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠.٠١ ر (١) . ولا نستطيع أن نفصل اهتمام إدارة التنظيم الحديث بتدعيم العلاقة بين أقسامه وإدارته عن الايديولوجية العامة التي انتهجتها هذه الإدارة ، كما لا نستطيع أن نفصله عن الظروف التكنولوجية الخاصة بهذا التنظيم . فالنظرة العابرة لنشاطاته - انتاجية كانت أم إدارية - تشير الى أن التنسيق بينها يعد مطلباً يتعين مواجهته بنجاح إذا ما أراد التنظيم أن يكون فعالاً . ويتسع نطاق هذا التنسيق ليشمل تلك العمليات التي تضمن الحصول على المواد الخام سواء من الخارج أو الداخل حتى وصول المنتج الى المستهلك . ولقد استغلت الإدارة الإقليمية مطلب التنسيق هذا بنشر شعار « التعاون » بين العاملين وإذكاء الروح الوطنية بينهم ، وعلى الرغم من أن الإدارة الإقليمية كانت تسعى بذلك الى تحقيق هدف تنظيمي شرعي ، إلا أنها كانت تهدف في الوقت عينه - وبنفس الدرجة من الأهمية - الى تدعيم مكانتها أمام الإدارة المركزية . وكثيراً ما كانت تستغل بعض الظروف الطارئة في حشد جهود العاملين . ولقد است بنفسى احد هذه الظروف حينما واجه التنظيم ضغطاً خارجياً طارئاً هو تأخر وصول المواد الخام من الخارج ، مما اضطره الى التوقف عن الاسباغ لفترة معينة . وحينما وصلت اليه المواد الخام طالبت الإدارة العاملين ببذل مزيد من الجهد لتعويض الفترة التي توقفت فيها التنظيم عن الانتاج .

---

(١) ت = ٢٩







على اهتمام الحكومة بتنظيمهم يعود الى عدد من العوامل أهمها ظروف نشأته ، وطبيعة الايديولوجية الادارية السائدة في هذا التنظيم ، والظروف السياسية العامة التي يخضع لها . فلقد ظهر هذا التنظيم الى حيز الوجود في ظل النمو الصناعي الذي شهدته مصر خلال العقدين الاخيرين ، ذلك النمو الذي سنده ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي أخذت بها مصر خلال هذه الفترة . ومن الطبيعي أن يكون هذا التنظيم ابنا شرعيا لهذه الظروف التي لاتزال قائمة حتى الآن . ولقد احسنت ادارة هذا التنظيم استغلال هذه الظروف في تدعيم مكانتها داخل التنظيم ، فتبنت بدورها ايديولوجية ادارية تقوم على ربط التنظيم بالظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها مصر ، ثم عمقت هذه الايديولوجية باظهار الوضع الخطير الذي يحتله التنظيم في المرحلة الحالية من حيث انه مصدر للحصول على العملات الاجنبية التي هي مطلب أساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ومن منظور مختلف الى حشد ما يمكننا تفسير موقف افراد التنظيم القديم . فبالرغم من أن علاقة هذا التنظيم بالدولة لاتختلف عن علاقة التنظيم الحديث بها ، الا أن أفرادها - وعلى الاخص العمال - اتخذوا موقفا سلبيا ينفوذي على نوع من اسقاط المشاعر . فهناك توتر دائم بين الادارة العليا والعمال بصفة خاصة ، ثم صراع مكشوف بين المستويات الرئاسية الدنيا والبروسين . وبغض النظر عن مزاعم كل من هذه الاطراف الا أن الشيء الذي اكدته ملاحظتنا للعمال بصفة خاصة هو أن الحكومة - في نظرهم - لاتهتم كثيرا بما تفعله الادارة العليا تاركة اياها تتصرف مع العاملين كيفما شئت . ولقد ذكر لي اثنين من عمال النسيج : « لو كانت الحكومة مهتمة بالفعل بشركتنا لما حدث ما حدث ، ولما ساءت علاقاتنا بكبار المديرين ، ولما فشلت الشركة في عدم تحقيق ارباح خلال العام الماضي . ولقد قدمنا مئات الشكاوى الى مؤسسة الغزل والنسيج ، ولكننا لم نلق اذنا صاغية تسمعا ، وكل ما حدث هو تغيير رئيس مجلس الادارة ، دون أي تغيير في سياسة المديرين الآخرين نحو العمال ، » .

وهناك شواهد كمية اضافية تدعم تفسيرنا السابق وتمنحه قدرا من الثبات ، فعندما تتبعنا الذين اقرروا اهتمام الحكومة اتضح لنا أن مبررات

هذا الاهتمام تختلف اختلافًا شديداً . ففي التنظيم الحديث عزي ٦٠٪ منهم هذا الاهتمام الى ظرف هام هو أن تنظيمهم يمثل رمزا لتقدم الصناعة في مصر ، بينما لم يشر الى ذلك سوى ٢٢٪ من قرائهم في التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ١٠٠١ ر ) ( ١ ) ؛ بيد أن أفراد التنظيم القديم مالبثوا أن أكدوا طرفا آخر هو اتساق نشاط التنظيم مع السياسة الصناعية العامة التي تنتهجها الدولة ، تلك السياسة التي تقوم على تدعيم صناعة الغزل والنسيج بوصفها أكثر الصناعات المضرة قدما ورسوخا وأعظمها قدرة على تحقيق الأرباح . ولقد أكد هذا الطرف ٧٠٪ من أفراد عينة هذا التنظيم ؛ بينما لم يؤكد سوى ٤١٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار ( ت ) أيضا اتضح أن الفرق كان دالا احصائيا الى حد كبير ( ١٠٠١ ر ) ( ٢ ) .

وهكذا يبدو واضحا أن ادراك الأفراد لعلاقة التنظيم بالدولة يتوقف على ظروف تنظيمية وسياسية خالصة خبرها الأفراد وتمثلوها ثم أسقطوها على هذه العلاقة ولقد تجلّى ذلك في التنظيم القديم الذي عزي أفرادهم عدم اهتمام الدولة بتنظيمهم الى عاملين : الأول هو عدم تحقيق التنظيم للأرباح ( ٤٧٪ ) ، والثاني اهتمام الدولة بالصناعات الناشئة أو الصناعات الأكثر أهمية ( ٦٨٪ ) . ولو أمعنا النظر في هذين العاملين ، لاحظنا أن الأول منهما يمثل طرفا استثنائيا مريبه التنظيم وانعكس على علاقات العمال بالادارة العليا ثم انعكس مرة أخرى على تصورهم لعلاقة هذه الادارة العليا بهؤسسة الغزل والنسيج التي تشرف من بعيد على أعمال هذه الادارة ، والتي هي في نظر العمال - بصفة خاصة - رمزا للحكومة . أما العامل الثاني فهو انعكاس للعامل الأول ، وإن كان يضيف بعد ذلك عنصرا آخر هو احساس الأفراد بأن اهتمام الحكومة قد بدأ يتحول الى صناعات أخرى ترمز الى منجزاتها الصناعية وسعيها التحثيث الى الأخذ بالأساليب التكنولوجية المتقدمة التي حاولت ادخالها في صناعات لم تكن صناعة الغزل والنسيج واحدة منها .

( ٢ ) ت = ٤٦

( ١ ) ت = ٦٨

### ثالثا - ديموقراطية الادارة : ابعادها وفعاليتها

أتيت أن أختتم هذا الفصل بمناقشة قصيره لمشكلة الديموقراطية في التنظيم فعلى الرغم من أننا قد مسسنا هذه المشكلة مرات عديدة في مواضع سابقة ، الا أن اشارتنا لها كانت تخدم سياقاً مختلفاً تمام الاختلاف . لذلك سنحاول هنا أن نلقى الضوء على أبعاد هذه المشكلة . بيد أن معالجتنا لها هنا ستكون محكومة بمعالجتنا الشاملة لقضيتي التوازن والتكامل في التنظيم . وللقارئ أن يتوقع بعد ذلك أننا لن نعالج بشكل مستفيض الأبعاد السياسية لمشكلة الديموقراطية ، لأن ذلك قد يبعدنا عن الهدف الذي خصصنا له هذا الفصل . ولقد دفعنا ذلك الى التركيز على قضية أساسية تعبر أدق تعبير عن جانب هام من ديموقراطية الادارة في التنظيمات الصناعية المصرية وهو تمثيل العمال في مجالس ادارتها . وتغود أهمية هذا التمثيل الى الفلسفة المعروفة التي قام عليها ، تلك الفلسفة التي أصبحت جزءاً من ليديولوجية صناعية عامة تبنتها مصر منذ عام ١٩٦١ .

وعندما حاولت دراسة هذه القضية على مستوى التنظيم حصلت على شواهد كمية متنوعة ، واجريت مقابلات حرة عديدة مع فئات مهنية مختلفة وممثليات رئاسية متباينة . بيد أنني بدأت هذه الدراسة بسؤال مثير وجهته لأفراد العينتين طلبت اليهم فيه أن يقدموا تقييماً لمسألة تمثيل العمال في مجالس ادارة تنظيمهم . ولقد اتضح بعد ذلك فروق ملحوظة في تقييم أفراد العينتين لهذه المسألة ، فروق نابعة من واقع تنظيمي خبره هؤلاء الأفراد وعاشوه . ففي التنظيم الحديث أقر حوالي نصف عينته ( ٤٨٣٪ ) أن هذا التمثيل قد حقق في تنظيمهم كل الأهداف التي وجد من أجلها . بينما لم يذكر ذلك سوى قلة قليلة من أفراد عينة التنظيم القديم ( ١٢٪ ) . وعندما أجرينا اختباراً احصائياً على هاتين النسبتين ، اتضح أن الفرق بينهما كان دالاً احصائياً الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) .

ولو نفذنا الى الواقع التنظيمي لاحظنا أن هاتين النسبتين لم تبعدا

---

(١) ت = ٦٨٥

عن هذا الواقع كثيرا . ففي التنظيم حدث استقطاب للعمال المثلين في الادارة العليا لأهداف مختلفة تماما . فادارة التنظيم القديم استقطبت هؤلاء العمال لكي تنضم الى قوتها الادارية قوة عمالية صورية تستشهد بها عندما يحتج عليها العمال أو عندما يتسائلون عن شرعية بعض تصرفاتها . ولقد تأكد ذلك لي بشكل غير مباشر حين ذكر أحد كبار المديرين : « نحن لانعتمد على المثلين في مجلس الادارة في الامور الادارية أو الفنية ، لأن قدراتهم لا تسمح بذلك ، واهميتهم هنا هو اقناع زملائهم العمال ببعض المسائل وتوضيح الأمور التي يصعب عليهم فهمها » . والنظرة العابرة لهذا النص تشير الى أن تأثير العمال المثلين في مجلس ادارة هذا التنظيم تأثير محدود للغاية أن لم يكن غير موجود على الاطلاق .

أما استقطاب ادارة التنظيم الحديث للعمال المثلين فيها فكان لهدف مختلف تماما . فالايديولوجية التي تبنتها الادارة الاقليمية فرضت عليها الاهتمام بهذا التمثيل ، لأنه جزء من سياستها الداعية الى « السلام ، والتعاون ، فضلا عن أن العمال المثلين للادارة الاقليمية كانوا يتمتعون بمكانة هامة لاتعود الى كفاءتهم الشخصية أو ايمان هذه الادارة بحقيقة هذا التمثيل ومغزاه الديموقراطي ، بل تعود الى حساسية موقف هذه الادارة امام الادارة المركزية ، الأمر الذي دفع الأولى الى استقطاب العمال المثلين . واشراكهم في أمور التنظيم اشراكا فعليا . ولقد اتاحت لي فرصة اجراء مقابلة حرة مع أحد هؤلاء العمال ، ايقنت بعدها أن ولاء للتنظيم – ولادارته بصفة خاصة – كان شديدا للغاية ، وأن هذا الولاء قد يدفعه الى الدفاع عن سياسة الادارة الاقليمية امام الادارة المركزية ما استطاع الى ذلك سبيلا .

وأيا كان دافع الاستقطاب ، فإن الحقيقة التي لا مبرر فيها هي أن استقلال العمال المثلين في مجلس ادارة التنظيم كان استقلالا صوريا الى حد بعيد . فالادارتان سعيتا – كل بطريقتها الخاصة – الى جذب هؤلاء العمال اليها وربطهم بها . وكان من نتيجة ذلك أن تحرلت مصالح هؤلاء العمال لتصبح متحالفة مع مصالح المديرين ، مبتعدة بذلك عن مصالح العمال أصحاب المصلحة الحقيقية في التنظيم . ولقد بدا ذلك لي بوضوح في التنظيم القديم حينما أجريت مقابلات حرة مع عمال قسمي الغزل والنسيج ببعض منهم



يعبرو ذلك الى عدم دقة تمثيل العمال المنتخبين ، لأن الادارة - في نظرهم - هي التي أشرفت على عملية انتخابهم لكي تضمن عضوية أعضاء هي مجلس الادارة يوافقون على سياستها ويرتبطون بها ، وبعض آخر يرجع ذلك الى نوعية المنتخبين انفسهم الذين أعمتهم مصالحهم الخاصة عن تمثيل العمال تمثيلا حقيقيا ، وبعض ثالث يفسر ذلك بطبيعة النظام الاداري الذي يفرض السيطرة الكاملة لفئة من المديرين المحترفين البعيدين عن أمور التنظيم وتفاصيل نشاطاته .

ولست أشك كثيرا في التفسيرات التي قدمها العمال لهذا الموقف . فالتطبيق الفعلي لهذا المظهر الديموقراطي قد كشف عن أنه لا يعدو أن يكون واجهة تخفي وراءها سيطرة ادارية مطلقة . ولقد واجهت ظروفًا حرجية حينما حاولت التعمق في دراسة عدم فعالية تمثيل العمال في مجلس ادارة التنظيم القديم بصفة خاصة على الرغم من المقابلات الحرة العديدة التي أجريتها مع المديرين والعمال المنتخبين على السواء . والنتيجة الهامة التي استطعت التوصل اليها بعد ذلك هي أن عدم فعالية هذا التمثيل تعود الى ظروف سياسية وادارية وتنظيمية وثقافية وطبقية متشابكة ، فضلا عن عوامل تاريخية تتصل بتغير موقف الطبقة العاملة في مصر بصفة عامة . فتمثيل العمال في مجلس الادارة بدا في بداية الامر كما لو أنه تهديد للقوة التقليدية التي كان يتمتع بها المديرون ، وكانت الاستجابة الطبيعية هي استقطابهم واحتوائهم بل اكسابهم قيمهم وتصوراتهم ، بحيث أصبح العمال المنتخبين في يد الادارة أداة طيعة تستعين بها في بعض الاحيان في الأمور المتصلة بالعمال بصفة خاصة . ولقد عاون الادارة على ذلك الظروف الثقافية التي لم تكن تتيح للعمال فرصة المشاركة الحقيقية في ادارة التنظيم ، والتي سهلت للادارة مهمة استقطابهم وجذبهم لها بمجرد التلويح لهم بامتيازات خاصة تبررها الادارة بوضعهم الخاص في التنظيم . وكننتيجة لذلك كله تحول العمال المنتخبون - بطريقة شعورية أو لا شعورية - عن الأهداف الأصلية التي انتخبوا من أجلها ليرتبطوا بأهداف ادارية خالصة بعيدة تماما عن الهدف من تمثيلهم في مجلس ادارة التنظيم .

وفي حدود هذا التفسير يمكننا أن نذهب الى أن التطبيق الفعلي لجداً

تمثيل العمال في مجلس الادارة لم يحدث تأثيرا ملحوظا على بناء الضبط في التنظيمين ، فالقوة الفعلية في يد الادارتين العليتين بعد أن استقطبتا العمال الممثلين وأقنعتهم بالتحالف معها والارتباط بها . ويترتب على ذلك حقيقة أخرى هي أن مفتاح توازن التنظيم كان في يد الادارتين بعد أن استكملتا العناصر الديمقراطية الشكلية التي ضمنتها بها تمثيل مصالح العمال فيهما . ويعبر عن كل الظروف كانت في صالح الادارتين ، لأنها تمكنتا من اقناع العمال المنتخبين بأن تمثيلهم في مجلس الادارة هو مكسب لا ينبغي التفريط فيه مقارنة بذلك أوضاعهم قبل عام ١٩٦١ بأوضاعهم الحالية . وأغلب الظن أن هؤلاء العمال كانوا على اقتناع شديد بما تروده الادارة العليا لهم . فحرصوا بدورهم على ترديده للعمال . بيد أن بعضا من العمال كانوا بالفعل أكثر نكاه وفطنة منهم . ففي مقابلة حرة مع اثنين من عمال التنظيم القديم ذكروا لي أن ما يروده العمال المنتخبين لهم يخدم الادارة أكثر مما يخدمهم . لأن في ذلك تثبيت لوضع الادارة . ولقد دهشت حينما ذكر أحدهم أن تمثيل العمال في مجلس الادارة وإن كان مكسبا لنا جميعا ، إلا أنه خسارة علينا ، لأنه سيجعلنا نتعامل مع مديرين يسيطرون على كل شيء ولا يسعون الى النهوض بالعمال لأن في ذلك تهديد لوضعهم .

وهناك بعد ذلك شواهد كمية تدعم هذه الشواهد الكيفية تدعيها مباشرة . فعندما تتبعنا الذين اقروا عدم فعالية تمثيل العمال في الادارة العليا ، اتضح لنا وجود عناصر مشتركة في التنظيمين . فالادارة في نظر أفراد التنظيمين لا تزال هي مصدر الضبط الحقيقي ، وهي الاداة الأساسية التي تمتلك توجيه التنظيم والتأثير عليه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر . ويبدو أن طبيعة الضبط التنظيمي هو الذي يمنح هذه الادارة قوتها وسيطرتها، وهو الذي يمكنها من احتواء أي مصدر آخر للضبط يمكن أن يؤثر على وضعها واستقطاب أية قوة شرعية أخرى يمكن أن تهددها . ولقد تبدي ذلك بوضوح عندما ذكر ٤٠٫٨٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث و ٣٧٪ من أفراد عينة التنظيم القديم أن أحد أسباب عدم فعالية تمثيل العمال في الادارة العليا هو استمرار تركيز السلطة في يد هذه الادارة ، كما تبدي ذلك أيضا في موقف آخر ذكر فيه ٢٠٫٤٪ من أفراد عينة التنظيم الحديث و ١٦٫١٪ من أفراد عينة التنظيم القديم أن أحد أسباب عدم فعالية تمثيل العمال في الادارة

العليا عدم اقتناع هذه الادارة بالعمال واستخفافها بهم وعدم استعدادهما للتخلي عن أى اختصاص أو سلطة قد يؤثر على مكانتها في التنظيم .

ولا نستطيع أن نعزل هذا النمط من الادارة عن الظروف التنظيمية والسياسية العامة في التنظيمين التي تتعارض بطبيعة الحال مع تطبيق المبادئ الديمقراطية وممارستها ممارسة فعالة . فالادارتان مؤلفتان من مجموعة من التكنوقراطيين الذين يتولون الاشراف العام على نشاطات التنظيمين ومراقبتها . ولاشك أن وظائفهم تتطلب تدريباً ومهارة كافيين . حتى يتمكنوا من ممارسة الضبط الادارى والرقابة الفنية اللتين تمثلان المهمة الأساسية لوظائفهم . وعندما ادخل مبدأ تمثيل العمال في هاتين الادارتين لم يلق استجابة طيبة من هؤلاء التكنوقراطيين ، لأن هذا المبدأ سيؤثر بالضرورة على سلطاتهم ونفوذهم ، ولأنه سيضعف بعد ذلك من تصوراتهم لخواتهم . لذلك نجدهم يتخذون موقفاً فصامياً من هذا المبدأ . فالتعبيرات التي ذكروها لى وان كانت تشير الى ايمان ظاهري بهذا المبدأ الا انها تعكس عدم لكتراث به وعدم ثقة فيه . ولقد برر اثنان من مديري التنظيم القديم موقفهما بأن العمال قد حصلوا على حق وامتياز لم يؤهلوا له بعد ، لأن مبدأ تمثيلهم في مجلس الادارة يفترض أن يكونوا على درجة من الوعي والفهم والثقافة تمكنهم من مسايرة زملائهم أعضاء مجلس الادارة .

ويبدو أن موقف العمال من هذه القضية يختلف عن موقف المديرين . فاذا كان المديرون يعززون عدم فعالية تمثيل العمال في مجلس الادارة الى اعتبارات تنظيمية وسياسية ، الا أن العمال يعزونها الى اعتبارات شخصية الى حد ما . ففي التنظيم القديم ذكر ٤٨٪ من الذين لقروا عدم فعالية هذا التمثيل أن ذلك يعود الى سعى العمال المنتخبين الى تحقيق مصالحهم الخاصة وابتعادهم عن العمال بمجرد انضمامهم الى عضوية مجلس الادارة ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٤٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بينهما كان دالاً احصائياً الى حد بعيد ( ١ : ر ) ( ١ ) . ولقد ظهرت هذه الاعتبارات الشخصية في موضع آخر ذكر

---

( ١ ) ت = ٤١

فيه ٣٤٨٪ من الذين يعملون منهم في التنظيم القديم أن عدم فعالية تمثيل العمال في مجلس الإدارة تعود الى اذعان هؤلاء العمال لمجلس الإدارة وارتباطهم بالمديرين الممثلين فيه ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٦١٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا أيضا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) .

ومن الطبيعي أن يكون ادراك أفراد التنظيمين لعدم فعالية تمثيل العمال في مجلس الإدارة نابع من الواقع التنظيمي الذي يعيشون فيه . ففي التنظيم القديم انسلك العمال المنتخبون انسلخا تاما عن زملائهم العمال وارتبطوا ارتباطا شديدا بالإدارة ولقد عزى أفراد هذا التنظيم - وعلى الاخص العمال - هذا الارتباط الى سعى هؤلاء العمال لتحقيق مصالحهم الشخصية عن طريق الاندماج مع المديرين والارتباط بهم . بيد أن ملاحظاتها الشخصية لم تؤكد كثيرا صحة ما ذهب اليه هؤلاء الأفراد ، فالمبادرة لم تكن للعمال المنتخبين وحدهم ، بل كانت للإدارة العليا أيضا ، ذلك لأن العمال وجدوا في ارتباطهم بالإدارة العليا ما يشبع طموحهم السياسي والاجتماعي ، في حين وجدت الإدارة العليا في هذا الارتباط فرصة لاستقطاب هؤلاء العمال واحتوائهم والافادة منهم في ظروف خاصة . واذن فالارتباط العضوي الذي نشأ بين الطرفين قائم على أساس مصلحة خاصة حاول كل منهما تحقيقها ، وبمجرد تحقيق هذه المصلحة بدت ديموقراطية الإدارة مجرد واجهة تخفي وراءها مصالح متحالفة .

وعلى الرغم من اننا لمسنا جانبا من هذا الموقف في التنظيم الحديث الا أن ادارته الاقليمية كانت أكثر حرصا واشد نكاء . فهي وإن كانت قد استقطبت العمال المنتخبين ، الا انها امنت موقفها أمام أفراد التنظيم بالاستعانة بأساليب انسانية دعمت من خلالها العلاقات بين مختلف فئات التنظيم وطبقاته . وبذلك تجنبت مواقف عديدة كان من الممكن أن تؤدي بالأفراد الى تقييم النتائج التي حققها تمثيل العمال في مجلس إدارة التنظيم ، ولقد وصل الأمر بالإدارة الاقليمية الى حد محاولة ربط الافراد - وعلى الاخص

---

( ١ ) ت = ٦٧٨



العمال - بها وتدعيم ثقتهم فيها ، عاونها على ذلك اتساق الايديولوجية العامة التى تبنتها واستغلال ظروف تنظيمية خاصة كالطبيعة الفنية الدقيقة لنشاطات انتاجية لاتسمح للعمال بممارسة الرقابة والاشراف . ويبدو أن الادارة نجحت فى هذا المجال نجاحا باهرا . ففى مقابلة جماعية حرة مع أربعة من عمال قسم هندسة المصنع عبر لى هؤلاء العمال عن ثقتهم الشديدة فى كل ما يصدر عن الادارة ، بينما تحفظوا فى أحكامهم على زملائهم أعضاء مجلس الادارة . ولقد سجلت عبارة رائعة لأحد هؤلاء العمال حول هذا الموضوع . يقول العامل : « لا أشك كثيرا فى نوايا الادارة نحوى ، لأن مهمتها الأساسية هى ادارة هذا المصنع والاشراف عليه . ولقد وجدت الادارة هنا لكى تقوم بهذه الوظيفة ، وهى بالفعل اجدر من يؤديها . أما زملائى المنتخبين فقد حصلوا على عضويتهم فى مجلس الادارة نتيجة للقرارات الاشتراكية . ولقد افترضت هذه القرارات أن هناك عمالا يستطيعون أن يعملوا جنبا الى جنب الادارة ، بينما الحقيقة عكس ذلك تماما . فليس لهم هنا أى تأثير اللهم الا اذا طلب اليهم أحد العمال توصيل شكوى أو التماس للادارة . ومع ذلك فنحن نشك كثيرا فى توصيلهم لمطالبنا ، » .

وهكذا يبدو واضحا أن المبادئ الديموقراطية التى اخذت بها الادارتان كانت تخفى وراءها أوليغاركية متسلطة وان اختلفت مظاهر هذا التسلط ومبرراته . فديموقراطية التنظيم القديم كانت على مستوى الفعل والتصور معا مجرد استكمال شكلى لمتطلبات ايديولوجية عامة ، أحد عناصرها تحرير العمال من الاقطاع الصناعى الذى شهدته مصر قبل صدور القوانين الاشتراكية فى عام ١٩٦١ . وأغلب الظن أن الطرفين الأساسيين فى هذا التنظيم - وهما الادارة والعمال - لم يكونا على اقتناع كامل بهذه المبادئ . فالادارة لاتزال تتصور انها مركز القوة الحقيقى فى التنظيم وانها هى القادرة - بحكم كفاءتها الفنية والادارية - على ادارة التنظيم ادارة فعالة رشيدة . أما العمال فلا يزالون يتصورون أن قوتهم مهما عظمت فهى أضعف من قوة الادارة ، وانهم بحكم ظروفهم الثقافية والطبقية تابعون لهذه الادارة . واذن فالشكل الادارى الحالى لا يزال هو أنسب الاشكال فى نظر كل من هذين الطرفين وان اختلفت مبررات كل منهما .

أما ديموقراطية التنظيم الحديث فلم تكن أحسن حالا ، لأنها كانت جزءا من مخطط عام شامل ، رسم لتحقيق أفضل توازن ممكن بين الادارة الاقليمية والادارة المركزية من ناحية وبين الادارة الاقليمية وفئات التنظيم المختلفة من ناحية أخرى . وبرغم اهتمام هاتين الادارتين بتدعيم المبادئ الديموقراطية في التنظيم عن طريق الاشادة الدائمة بها وعن طريق الأساليب الانسانية اللتين كانتا كثيرا ما تستعينان بها ، الا أن ذلك لن يبعدنا عن ادراك حقيقة هامة مؤداها ، أن ديموقراطية الادارة في هذا التنظيم لم تكن غاية في حد ذاتها ، ولكنها كانت وسيلة لتدعيم موقف كل من الادارتين ثم ضمان استقرار العلاقات بين مختلف جماعات التنظيم ، ذلك الاستقرار الذي ظل منذ أن ظهر هذا التنظيم الى حيز الوجود مطلبا حيويا لم يبعد لحظة واحدة عن أعين هاتين الادارتين .



## الفصل التاسع

### الصراع والتغير

لا يظل التنظيم في سكون دائم وتوازن مستمر . فهو وان كان نسبياً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة ، الا ان هذا النسق لا يفلت من التغير ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لابد وأن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه . تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها ، والا وقعنا في خطر التصور العضوي الوضعي الذي يحاول باستمرار النظر الى التنظيم كما لو انه نسق وجد لكي يكون - بالضرورة - متوازناً متكاملاً متناغماً حتى يؤدي وظائفه بفعالية وكفاية ، ولسنا بحاجة هنا الى توضيح الأيديولوجية المتحيزة التي تسند هذا التصور ، فيكفي القول بأنها أيديولوجية ظهرت لكي تبرر ما هو قائم وتسند ما هو موجود . هي باختصار أيديولوجية تفرض على الذي يهتدى بها أن يؤيد الأوضاع السائدة ويبرر وجودها ويسعى الى الوصول الى كل ما يدعمها ويثبت أركانها .

ولكي نقف على الزيف الذي تنطوي عليه هذه الأيديولوجية يمكننا ان نفحص أعمال أغلب البنائين الوظيفيين وأصحاب اتجاه العلاقات الانسانية الذين حاولوا الاسهام في نظرية التنظيم المعاصرة سواء عن طريق الأعمال النظرية الخالصة أو الدراسات الأمبيريقية المجردة . فأغلب اسهاماتهم (١) انطلقت من تصور التنظيم بوصفه نسقاً متسقاً يتألف من مجموعة من الأجزاء والمكونات يؤدي كل منها وظيفة محددة تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر الوظيفة العامة للنسق . ومن الطبيعي ألا يسمح هذا التصور بدراسة مشكلات

---

(١) انظر الفصلين الثالث والخامس .

الصراع والتغير وتوزيع القوة في التنظيم الا في أضيق نطاق ، ان لم يفرض حدودا وقيودا على مثل هذه الدراسة . ومن هنا يمكن القول أن هذا التصور لا يستطيع أن يقدم لنا سوى وجه واحد للواقع التنظيمي ، وان كان ذلك لا يلغى الشك في كفاءة هذا التصور على أداء هذه المهمة أداء موضوعيا حياذيا .

واذن فالاعتماد المطلق على هذا التصور لن يؤدي بنا الا الى التضليل والتحيز ، لأنه سيفرض علينا فهما خاصا لمشكلات النسق ان سمح لنا - بالفعل - بدراسة هذه المشكلات . لذلك نجد انفسنا في مواجهة مطلب ملح هو الخروج من الحلقة المفرغة التي يفرضها هذا التصور والانطلاق الى المشكلات الاساسية الواقعية التي يعاني منها التنظيم . وهنا تبدو لنا أهمية دراسة مشكلتي الصراع والتغير في التنظيم . فبدون دراستهما دراسة متعمقة واعية ، نفتقد فهم أخطر مشكلات التنظيمات الحديثة ، وبدون تحليلهما تحليلا واقعيا نفاذا نظل دائرين في حلقة مفرغة تشكل حدودها مفاهيم « النسق » المتحيزة .

أن التنظيم لا يوجد في فراغ ، فهو يمارس وظائفه في ظل مجتمع يخضع بطبيعة الحال لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها اذا ما اراد البقاء . تلك حقيقة اولية تستطيع ان تكشف لنا عن أحد مصادر التغير العديدة التي قد يخضع لها التنظيم . وهو بعد ذلك مؤلف من أبعاد تكنولوجية واقتصادية وسياسية وثقافية وطبقية وتنظيمية تتفاعل فيما بينها لتشكل في النهاية مصدرا آخر للتغير لا يمكن تجاهله . وتلك حقيقة اولية أخرى توضح لنا أن التنظيم ليس نسقا هادئا بطبعه يحمل في داخله عناصر تدعّمه وتقويه . والتنظيم بعد ذلك كله مكون من طبقات اجتماعية متباينة لديها مصالح متفاوتة - ان لم تكن متعارضة - تسعى كل منها الى الدفاع عنها وتدعيمها وتقنيها ما استطاعت الى ذلك سبيلا . ومن الطبيعي أن يعكس هذا الموقف صراعات عديدة ، صراع حول السلطة والقوة والنفوذ ، وصراع بين الادارة والعمال ، وصراع بين المديرين انفسهم ، وصراع بين صغار الرؤساء والمرعوسين ، وصراع بين الخبرة الفنية الراجعة الى الممارسة البحثية وتلك الراجعة الى المعرفة الفنية العليا ، وصراع بين ما هو جديد وما هو قديم .



ولقد أبدينا اهتماما كبيرا بدراسة مشكلتي الصراع والتغير خلال  
معالجتنا لمشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل . إلا أن هذه الدراسة  
كانت محدودة بتصورنا لمشكلتي الصراع والتغير ، ذلك التصور الذي ينهض  
على مسلمة أولية هي أن فهم الظواهر التنظيمية أمر عسير - أن لم يكن  
مستحيلا - دون فهم ديناميات التنظيم التي يعد الصراع والتغير مصدرين  
أساسيين لها . على أن ذلك لا يمنعنا من معالجة مواقف صراعية محددة  
تؤثرها بشيء من التحليل ، ومشكلات تغير بعينها لا يمكن دراستها إلا بشيء  
من الاستفاضة والتخصيص . وسوف نتيح لنا هذه المعالجة تدعيم بعض  
تفسيراتنا السابقة والقاء الضوء على مشكلات تنظيمية بعينها . ولننتقل  
الآن لدراسة الصراع التنظيمي لكي نتعرف على مصادره وأنماطه . على أن  
نعقبه بدراسة التغير التنظيمي لنقف على عوامله ونطاقه .

#### أولا - الصراع التنظيمي : مصادره وأنماطه

سجلت ملاحظتنا المباشرة وجود صراعات عديدة في التنظيمين موضوعي  
للدراسة ، وإن اختلفت مصادر هذه الصراعات وشدتها في كل منهما . ومن  
الطبيعي أن تكون هذه الصراعات وليدة الظروف التنظيمية والسياسية  
والاقتصادية التي يخضع لها كل من هذين التنظيمين المتباينين ، وإن كان  
ذلك لا ينفي وجود ظروف عامة أسهمت في نشوب صراعات متشابهة في كل  
منهما . ولقد كانت العلاقات الرئاسية في التنظيمين هي نقطة البداية التي  
مكنتنا من دراسة مواقف صراعية خاصة ، قادتنا بعد ذلك إلى دراسة مواقف  
صراعية عامة ، وأتاحت لنا في نهاية الأمر الوقوف على مصادر الصراع  
التنظيمي وأنماطه .

ففي التنظيم القديم سجلت شواهدنا الكمية والكيفية وجود توترات  
واضحة بين المستويات الرئاسية المختلفة وخاصة الدنيا منها ، بينما لم  
تسجل وجود توترات واضحة بين نظيراتها في التنظيم الحديث . ففي الأولى  
أقر نصف أفراد عينته ( ٥٠ ٪ ) نشوب خلافات بينهم وبين أحد من رؤسائهم

أو زملائهم حول اختصاصات ومسئوليات كل منهم ، بينما لم يقر ذلك سوى ٢٩٢٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . ولعل أوضح ماثشير اليه هاتان النسبتان هو أن تكرار حدوث الصراع حول الاختصاص والمسئولية كان أكثر وضوحا في التنظيم القديم منه في التنظيم الحديث . لكن هذا التكرار برغم صدقه وقوة دلالاته لا يستطيع أن يكشف لنا عما هو كامن وراءه . ففي التنظيم القديم نشبت صراعات عديدة بين المستويات الاشرافية الفنية الدنيا والعمال نتيجة لظروف سياسية لادخل لها كثيرا بالأوضاع التكنولوجية السائدة في هذا التنظيم . فلكي تدعم الادارة العليا قوتها وسيطرتها على الفئات المهنية البعيدة عنها ، خولت للرؤساء سلطات واختصاصات عديدة ، لكي يتمكنوا من تدعيم أوضاعهم في الأقسام الصغيرة التي يرأسونها ، ولكي يدعموا في نهاية الأمر موقف الادارة الذي يبدو أنه كان في خطر دائم نتيجة لأحداث هامة مر بها هذا التنظيم ، كانت احداها فشلة في تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ . ولقد وجدت الادارة العليا نفسها في موقف دفاعي اضطرها الى تبني استراتيجية تقوم على تدعيم أوضاع صغار الرؤساء واستقطابهم وجذبهم اليها حتى يكونوا عيوننا صادقة لها في أقسام التنظيم واداراته العديدة . ومن انطبعي أن ينطوي ظرف تنظيمي كهذا على مواقف صراعية حول الاختصاصات والمسئوليات التي وجدها العمال بين يوم وليلة في أيدي رؤسائهم المباشرين الذين لم يكتفوا فقط بتمثيل الادارة العليا في أقسامهم الصغيرة ، بل استغلوا تفويضهم هذه الاختصاصات لكي يدعموا أوضاعهم في هذه الأقسام والدفاع عن هذا التفويض أمام العمال وأمام الادارة العليا ان اقتضى الحال ذلك . ومن الأمور المثيرة لهذه المواقف الصراعية أن الملاحظ أو المشرف لم يكن يحصل على وضعه الرئاسي عن طريق كفاءة فنية معينة أو خبرة متعمقة في تخصص بعينه ، بل كان مجرد عامل شئت أقدميته في التنظيم ان تمتحه هذا الوضع الرئاسي . ويبدو أن العمال كانوا على وعي شديد بهذه النقطة . ففي مقابلة حرة مع أحدهم ذكر لي أن « رئيسي ليس أكثر خبرة ودراية مني في العمل . فلقد حصل على وظيفته الاشرافية بحكم أقدميته والماله بمبادئ القراءة والكتابة والحساب . ومع

ذلك فهو أكثر من مجرد رئيس . ان لديه اختصاصات رئيس قسم لاختصاصات رئيس ودية ، . وتستطيع العبارة الأخيرة أن تكشف لنا عن أحد مصادر الصراع الذي كثيرا ما كان ينشأ بين المشرفين والعمال في هذا التنظيم . ويبدو أن الصراع حول الاختصاص والسلطة كان أقل وضوحا على مستوى الوظائف الادارية والكتابية . فمهام هذه الوظائف تتصف بالتقنين الشديد الذي فرض استقرارا نسبيا في العلاقات الرئاسية بين شاغلي هذه الوظائف . ولقد دعم هذا الاستقرار موقف الادارة العليا الايجابي من شاغلي هذه الوظائف واستقطابها لهم وسعيها لاقامة علاقة طيبة بينهم لأنهم يشكلون جزءا من الجهاز الاداري الذي تستعين به في تدعيم أوضاعها وفي المحافظة على النظام والانتظام في التنظيم . ويبدو أن القدم النسبي لهذا التنظيم قد لعب دورا واضحا في استقرار العلاقات الرئاسية بين الوظائف الادارية . فبالإضافة الى سعي الادارة العليا لتدعيم هذا الاستقرار ، اكتسب شاغلو هذه الوظائف - بمرور الزمن - خبرة طويلة ، عمقت لديهم الاحساس بحدود الاختصاص ونطاقه ، وثبتت سلوكهم التنظيمي ، بحيث بدأ الموظفون الاداريون في نهاية الأمر جهازا اداريا آليا يمارس وظيفته بثبات وانتظام واضحين ، عاونه على ذلك استقرار العمليات التكنولوجية التي قد تكون أحد مصادر التغير التنظيمي على نحو ما ستري في التنظيم الحديث .

أما الصراع حول الاختصاص فلم يكن أمرا مألوفا في التنظيم الحديث ، لأن الادارة الاقليمية لهذا التنظيم كانت ذكية نشطة ، بادرت فأدركت مصادر هذا النمط من الصراع فتجنبتها وأبعدت بذلك الأفراد عن الدخول في مثل هذا الصراع ، موجبة جهودهم - قدر استطاعتها - نحو أهداف تنظيمية عامة أهمها المحافظة على معدل الانتاج والسعي الى تحسين المنتج . ولقد بدأ ذكاء هذه الادارة واضحا بتبنيها لايديولوجية تحقق لها وضعها في التنظيم وسيطرتها عليه وتدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية ، وتحقيق في الوقت عينه أهدافا تنظيمية عامة تستعين بها - وقت الحاجة - في تدعيم مكانتها أمام الادارة المركزية مرة أخرى . ولست أنكر أنني كنت متأثرا عند بدء دراستي الحقة لهذا التنظيم بأن ظروفه التكنولوجية المتغيرة ، والموقف

الحرص الذي يتقنه الادارة الاقليمية أمام الادارة المركزية ، وتعرض هذا التنظيم للضغوط الخارجية ، وخاصة الاقتصادية - قد تؤثر جميعها على استقرار الاختصاصات . ولكنني ما لبثت بعد فترة قصيرة من بدء هذه الدراسة أن تكشفت لدى حقيقة هامة هي ، أن الادارة الاقليمية استغلت هذه الظروف لصالحها ولم تتركها لتتحول الى عقبات وصعاب تحول بينها وبين تحقيق أهدافها وأهداف التنظيم أيضا . فلقد استغلت الظروف التكنولوجية المتغيرة لتدعيم الاختصاصات المختلفة وتقنينها ، ووجت في ذلك فرصة رائعة لادخال ما يعن لها من تغييرات على الاختصاصات . بيد أنها كانت حريصة للغاية في تبرير هذه التغييرات واقناع كل الأطراف بأن هذه التغييرات لا يقصد بها أشخاصا ، بل يقصد بها صالح التنظيم في المحل الأول . ولقد بدا ذلك بوضوح في استجابة العمال - بصفة خاصة - لهذه التغييرات ، حيث عبروا لي في مقابلاتي الحرة معهم عن ايمانهم العميق بأن التغييرات التي تدخلها الادارة على الاختصاصات هي تغييرات في صالح التنظيم على الدوام ، لأن الادارة - في نظرهم - هي أقدر من يزنها ويقدرها ويتخذ القرارات الملائمة فيها . ولم تكف الادارة الاقليمية باستغلال هذه الظروف استغلالا مفيدا ، بل لجأت الى الموقف الحرج الذي تقفه أمام الادارة المركزية لكي تبرر التغييرات التي تحدثها على الاختصاصات . فعندما كانت تحاول اقناع أفراد التنظيم بأجراء هذه التغييرات لم تغفل الإشارة الى أن هذه الادارة المركزية قد وافقت عليها وأنها لاتجد سبيلا سوى تنفيذ ما اتفقت معها على تنفيذه . فهي إذن تحاول قدر استطاعتها أن تكسب التغييرات التي تحدثها على الاختصاصات قوة شرعية إضافية تحدث في نفوس الأفراد تأثيرا اضافيا ، فيزداد اقتناعهم بهذه التغييرات وينمو احساسهم بضرورتها وحيويتها . ولقد كان ذكاء الادارة الاقليمية أوضح ما يكون في موقف كان من الممكن أن يكون لغير صالحها . فالضغوط الخارجية التي تعرض لها التنظيم - وخاصة نقص المواد الخام وقلة العملات الأجنبية - فرضت على هذه الادارة اجراء تغييرات على بعض الاختصاصات لكي تحدث تلاؤما بين مهام بعض الوظائف والظروف الجديدة الطارئة . ولقد كانت هذه الضغوط بمثابة ظرف تنظيمي مثالي أفادت منه الادارة في اكساب هذه التغييرات شرعية فوق شرعية . كذلك لم تغفل الادارة مرة أخرى تبرير هذه التغييرات بتوضيح هذه الضغوط للأفراد واقناعهم بها .



والواقع أنها لم تكن بحاجة الى جهد كبير في هذا السبيل ، لأن أفراد التنظيم - وخاصة العمال - كانوا يستشعرون بأنفسهم هذه الضغوط ، فادخلوا جهد الإدارة ، ووجدوا في هذه الضغوط تبريرا مسبقا لكل ما ستحدثه الإدارة من تغيرات في الاختصاصات . وبذلك استطاعت إدارة هذا التنظيم أن تحول الظروف الطارئة التي تتعرض لها سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية الى عناصر ايجابية ، مكنتها من تفادي صراعات كان من الممكن أن تحدث بين مختلف فئات التنظيم . وعلى الرغم من أن ملاحظاتي الشخصية قد سجلت بعض الصراعات في الأقسام الإدارية ، إلا أنها كانت محدودة النطاق الى حد بعيد . ولقد ظهرت هذه الصراعات نتيجة للولاء المزدوج الذي كان يستشعره بعض الموظفين الذين تتطلب منهم وظائفهم ضرورة التنسيق بين نشاطات الإدارة الإقليمية والإدارة المركزية . بيد أن الإدارة الإقليمية كانت حريصة تماما على استقطاب هؤلاء الموظفين وضمهم اليها ثم ضمان دفاعهم عنها أمام الإدارة المركزية في التقارير التي يرفعونها اليها . وهكذا استطاعت الإدارة الإقليمية أن تؤمن وضعها أمام الإدارة المركزية بعد أن أمنت وضعها في التنظيم واستغلت كل ما يمكن استغلاله لاكساب قراراتها وتصرفاتها طابعا شرعيا قويا ، حرصت على تأكيده للأفراد ، لأن في ذلك تدعيما لها . تفاديا لأي مصدر للصراع يمكن أن ينشأ في التنظيم .

وليس من الغريب بعد ذلك أن تكون أساليب حل الصراع الذي ينشأ بين المستويات الرئاسية المختلفة نابعة من الظروف التنظيمية والسياسية السائدة في التنظيمين . فعندما تتبعنا الذين أقروا نشوب خلافات بينهم وبين رؤسائهم أو زملائهم حول اختصاصات كل منهم ، اتضح لنا أن حل هذه الخلافات كان يتوقف على المناخ السياسي السائد وموقف الإدارة العليا من هذه الخلافات . ففي التنظيم القديم ذكر ٤٦٪ من الذين أقروا وجود خلافات حول الاختصاصات أن الاجراء الذي يتبعونه هو اللجوء الى القواعد التنظيمية لتفسيرها ، بينما لم يذكر ذلك سوى ١١٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . ولا شك أن التفاوت بين هاتين النسبتين يعكس لنا حقيقة تنظيمية جديرة بالتسجيل هي أنه برغم الصورية الواضحة التي تسم علاقات أفراد التنظيم الحديث ، إلا أن لجوئهم الى القواعد التنظيمية التي تمثل بطبيعتها

قمة الصورية كان لجوءاً في أضيق نطاق ، وأنه برغم عدم وضوح الصورة في علاقات أفراد التنظيم الحديث ، إلا أن الوسيلة المتاحة أمامهم لحل الخلاف حول الاختصاص هو اللجوء الى القواعد التنظيمية . وتفسير هذا التفاوت كامن في قلب الواقع التنظيمي الذي احتلت فيه العلاقات الرئاسية وتوقف الادارة العليا من الأفراد وضعا محوريا ، عكس تباينا تنظيميا يعد هذا التفاوت أحد عناصره . فـلجوء أفراد التنظيم الى القواعد كان بمثابة رد فعل طبيعي لتوتر العلاقات للرئاسية بين صغار الرؤساء والمرؤسين ، ذلك التوتر الذي كانت الادارة العليا أحد مصادره بتبنيها لاستراتيجية تقوم على الضغط المطلق وتحقيق أعلى درجات امتثال المرؤسين للرؤساء . والواقع أن الادارة العليا لم تكن في وضع تختر فيه بين استراتيجيات متعددة . فلقد فرضت عليها هذه الاستراتيجية فرضا ، ثم اثبتت لها الممارسة فعاليتها ، لأنها استطاعت من خلالها تدعيم مكانتها . وفي ظل ظروف كهذه يصبح من العسير حل الصراعات التي تنشأ بين المرؤسين والرؤساء عن طريق أسلوب غير هذا الأسلوب الصوري ، لأن توتر العلاقات الرئاسية يتعارض - بطبيعته - مع الأساليب الشخصية في حل الصراع ، تلك الأساليب التي كانت هي الشائعة في التنظيم الحديث لحل الصراعات التي تنشأ بين أفراد حوله الاختصاص .

ويبدو أن الأيديولوجية التي تبنتها الادارة الاقليمية كانت العامل الأساسي في شيوخ الأساليب الشخصية لحل الصراعات التي كانت تنشأ حول الاختصاصات . فلقد قامت هذه الايديولوجية على تدعيم السلام ، بين مختلف فئات التنظيم وتدريب الفوارق التطبيقية بينها . ولكي تنشر الإدارة أيديولوجيتها هذه لجأت الى توطيد العلاقات الرئاسية وتحسين قنوات الاتصال وتشعار الأفراد بأن وظائفهم لا تنطوي على تفاضل بقدر ما تنطوي على فاعل . ولقد عاون الادارة على نشر أيديولوجيتها الظروف الطارئة التي يتعرض لها التنظيم والتي أهمها ، الضغوط الخارجية التي يخضع لها ، ونظرة الإدارة المركزية اليها ، والتخيرات التي تطرأ على المنتج بين الحين والآخر . وشيئا فشيئا استطاعت الادارة الإقليمية أن تكون لدى

أفراد التنظيم احساسا بالتهديد الخارجى الذى يتطلب منهم جميعا الوقوف صفا واحدا والسعى الى تحقيق أهداف التنظيم والارتباط بها والا تعرض التنظيم للخطر . وكان من نتيجة ذلك أن عبر لنا أفراد هذا التنظيم عن ميئهم لاتباع الأساليب الشخصية فى حل الصراع الذى قد ينشأ بينهم حول الاختصاصات . فلقد أقر ٤١٪ منهم ذلك ، بينما لم يقره سوى ٢٦٪ من قرائهم فى التنظيم القديم .

وهناك شواهد كمية اضافية تدعم ثقتنا فى تفسيرنا للدور الذى لعبته ايدىولوجية التنظيم الحديث فى حل الصراع حول الاختصاص ، وتلقى مزيدا من الأدواء على ديناميات عملية حل هذا النمط من الصراع . فلقد فرضت ايدىولوجية هذا التنظيم مطلباً هاماً كان على ادارته الاقليمية أن تواجهه بكفاءة وهو تحسين قنوات الاتصال وتدعيمها ، لأن فى هذا التحسين أفضل ضمان لارتباط الافراد بها واستشعارهم الولاء لها . ومن الطبيعى أن ينعكس ذلك على أسلوب حل الصراع حول الاختصاص . فاطراف الصراع كانوا يجدون أنفسهم ازاء أساليب متنوعة بعضها شخصى والبعض الآخر صورى، فكانوا أحراراً فى اتخاذ الأسلوب الذى يتفق مع الموقف الصراعى الذى يواجهونه ، لأن الإدارة اتاحت لهم أفضل فرص التعبير عن مشكلاتهم وصراعاتهم . ولعل ذلك هو السبب فى أن أكثر من ثلث ٣٥٪ ( الذين أقرؤا نشوب خلافات حول الاختصاص من أفراد هذا التنظيم قد ذكروا أن الاجراء الذى يتبعونه فى حل هذه الخلافات هو تقديم مذكرة لرئيس أعلى ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٢٠٪ من قرائهم فى التنظيم القديم . وهكذا يبدو واضحاً أن مشكلة الاتصال قد تدخلت كمتغير وسيط لحل جانب من الصراعات التى تنشأ حول الاختصاص ، وإن كان تدخلها هذا لم يفلت من تأثير الأيدىولوجية التى تبنتها إدارة التنظيم الحديث والاستراتيجية التى رسمتها إدارة التنظيم القديم .

وبرغم أهمية الدور الذى لعبته الظروف السياسية والعلاقات الرئاسية فى تحديد الشكل الذى كانت تتخذه عملية حل الصراع فى التنظيمين ، إلا أن هناك ظروفاً تكنولوجيا لعب دوراً لا يقل أهمية فى هذا المجال . ويتمثل هذا الظروف التكنولوجى فى التغيرات التى يخضع لها منتج التنظيم الحديث ، تلك

التغيرات التي فرضت على الإدارة مرونة كاملة في تحديد الاختصاصات خوفاً من ازدواجها أو تضاربها . فكثيراً ما كانت الإدارة الإقليمية تلجأ الى إصدار قرارات جديدة بتحديد اختصاصات جديدة أو إلغاء اختصاصات لم تعد تتفق مع متطلبات التنظيم ولقد كانت عملية حل الصراع حول الاختصاص جزءاً من السياسة العامة التي كانت تنتهجها الإدارة في هذا السبيل ، لأنها وجدت في هذه السياسة مجالا لحل الصراع بإصدار قرارات جديدة تضعها في إطار قرارات أخرى ، ولقد كان ذكاء الإدارة واضحاً حينما كانت تضمن القرارات التنظيمية التي تفرضها التغيرات التكنولوجية القرارات الأخرى المتعلقة بحل الصراع حول الاختصاص ، خشية أن يترك أفراد التنظيم أن ثمة صراعاً مكشوفاً قد احتد أو أن توتراً ملحوظاً قد ظهر بين طرفين حول اختصاص كل منهم . والمؤكد أن سياسة الإدارة الإقليمية في هذا المجال كانت مرنة جداً ، لأنها كانت تستجيب للصراع التنظيمي استجابة سريعة ومنظمة في آن واحد ، ولأنها كانت تحسن تحديد التوقيت الذي تصدر فيه قراراتها المنظمة للاختصاص . أما إدارة التنظيم القديم فكانت بطيئة للغاية في استجابتها للصراع حول الاختصاص ، لأنها كانت تتبع سياسة هادئة قائمة على تفويض سلطات إضافية لصغار الرؤساء ثم استقطابها لهم وتلقينهم الأساليب التي يجب اتباعها في إخماد أي صراع ينشأ . ولقد عاون هذه الإدارة على ذلك ظروف تكنولوجية - اجتماعية أهمها ثبات المنتج وعدم خضوعه للتغير إلا في أضيق نطاق ، والاستقلال النسبي لأقسام التنظيم وإدارته واتساع نطاق التنظيم وكبر حجمه .

ولا نستطيع أن نفصل الصراع حول السلطة والقوة عن الصراع الذي قد ينشب بين الفرد والإدارة العليا ، تلك الإدارة التي تعد - بحكم وضعها في التنظيم - صاحبة السلطة الحقيقية والمصدر الأساسي لكل ضروب الصراع الذي ينشأ بين ذوى المستويات الرئاسية المختلفة . ولقد حاولنا التجاوز عن المستويات الرئاسية الوسيطة التي تفصل الفرد عن الإدارة العليا ، ثم ركزنا اهتمامنا على العلاقة المباشرة التي تربط الفرد بهذه الإدارة ، فاتضح لنا أن الصراعات التي كانت تنشأ بين الأفراد والإدارة العليا في التنظيم القديم كانت أشد وأعق من تلك التي كانت تنشأ بين هذين الطرفين في التنظيم الحديث . ففي الأول أقر حوالى نصف عينة أفرادهِ (٤٨٪ -) حدوثاً



خلافات بينهم وبين الادارة العليا ، بينما لم يقر ذلك سوى ١٦٧٪ من  
قرنائهم في الثاني .

وتفسير هذا التفاوت ممكن في ضوء الظروف السياسية والتنظيمية  
السائدة في هذين التنظيمين . فشدّة الصراع بين ادارة التنظيم القديم وافراده  
تعود الى السياسة العامة التي انتهجتها هذه الادارة في ممارسة الضبط  
وتحقيق الامتثال عن طريق الرؤساء الذين خولتهم اختصاصات تتعدى اعباء  
وظائفهم . ولقد خلق هذا الموقف - لدى العمال بصفة خاصة - احساسا  
بممارسة القهر عليهم والاعتداء عن الادارة العليا بتدخل وسطاء يفصلونهم  
عنها . والمؤكد أن مشاعر العمال نحو رؤسائهم المباشرين كانت جزءا من  
مشاعرهم نحو الادارة العليا . ففي المقابلات الجماعية التي عقدتها مع فريق  
من عمال قسمي الغزل والنسيج ، تأكد لي أن الاتجاهات السلبية التي كان  
العمال يحملونها نحو الادارة العليا كانت تقذب بين القوة والضعف نتيجة  
لبعض العوامل أهمها ، طبيعة علاقة الرئيس او المشرف بالادارة العليا ، ومدى  
احساسهم بارتباطه بها . فكلما اشتدت علاقة هذا الرئيس بالادارة العليا زاد  
شك العمال في نواياه وتصرفاته ازاءهم . بيد أن العمال - مع ذلك - لم  
يعبروا عن اتجاهاتهم السلبية الا في موقف واحد - فيما نعلم - وجدوا فيه  
ظرفا مواتيا لاعلان سخطهم واستيائهم من سياسة الادارة . فبعد أن أعلن  
فشل التنظيم في تحقيق ارباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ ، نظم  
العمال احتجاجا على الادارة العليا وعلى سياستها . وعالجت مؤسسة الغزل  
والنسيج أن استجابت لاحتجاجهم فاستبدلت رئيس مجلس الادارة برئيس  
آخر لم يكن بأحسن حال - في نظر العمال - من سلفه . بيد أن الشيء الذي  
يستحق التسجيل هنا ، هو أن العمال ليسوا احرارا في اظهار احتجاجهم على  
سياسة الادارة العليا ، لأنهم يخضعون - بطبيعة الحال - لتسلسل رئاسي  
بالغ الطول يتخلله رؤساء يديفون للادارة العليا بالفضل في شغل وظائفهم  
ويرتبطون بها ارتباطا عضويا وثيقا ، فضلا عن أن الادارة العليا لا يمكن  
العمال والجماعات المهنية الدنيا من التعرف على حقائق قد يستغلونها ضدها  
للتشهير بها او الاحتجاج عليها . ويستطيع الملاحظ الخارجي أن يدرك بعد  
معاشة قصيرة لهذا التنظيم ، أنه ينقسم الى طرفين متحيزين . الأول قليل  
العدد قوى السلطة والنفوذ يمارس بطشه ويسعى الى تحقيق الامتثال

والسيطرة ، والثانى كثير العدد ضعيف السلطة والنفوذ يجاهد من أجل الحصول على أرض جديدة تمكنه من مواجهة قوة وسلطة الطرف الأول .

وعلى الرغم من أن إدارة التنظيم الحديث قد سلمت من هذه المواقف الصراعية نتيجة لايديولوجيتها الداعية الى « السلام ، و « التعاون ، و « الاسرة ، وتحطيمها للحواجز التى تفصلها عن الأفراد وعلى الاخص العمال ، على الرغم من ذلك نجدها تواجه مواقف صراعية من نوع مختلف الى حد ما . فعندما تتبعنا الذين أقروا وجود خلافات بينهم وبين إدارة هذا التنظيم ازدادت ثقتنا في الشواهد الكيفية التى جمعناها خلال مقابلاتنا الجماعية لعمال هذا التنظيم واتضحت أمامنا ظروف تنظيمية مثيرة للصراع حقا . فلقد ذكر ٥٠٪ من هؤلاء الأفراد أن مصدر الخلاف الذى نشأ بينهم وبين إدارة التنظيم يعود الى أن الإدارة تطلب اليهم تحقيق معدلات انتاج تفوق طاقتهم ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٨٢٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم . وإذا كنا قد فسرنا الصراع بين إدارة التنظيم القديم وعماله فى ضوء الظروف السياسية والطبقية السائدة فى هذا التنظيم ، الا أن هذا التفسير لا يتلاءم تماما مع طبيعة الصراع الذى كان ينشأ فى بعض الأحيان بين عمال التنظيم والحديث وإدارته . فإدارة هذا التنظيم أمنت ظهرها بتدعيم علاقاتها بالعمال ، ثم ضمان ولائهم لها حتى تدعم بعد ذلك وضعها أمام الإدارة المركزية وتحقق أهداف التنظيم . بيد أنها مالبثت أن واجهت ظروفًا متغيرة نجحت الى حد كبير فى التكيف مع بعضها ولم تنجح بنفس الدرجة فى التكيف مع البعض الآخر . فالضغوط الخارجية المتمثلة فى قلة المواد الخام اللازمة للتصنيع وتأخر وصولها فى المواعيد المقررة فرضت على الإدارة عبئا هاما هو اقناع الأفراد بضرورة الاستجابة لهذه الضغوط عن طريق تعويض الفترة التى يتوقفون فيها عن العمل نتيجة تأخر وصول المواد الخام بفترة اخرى . وعلى الرغم من أن الإدارة الإقليمية قد بذلت جهودا مضنية فى هذا السبيل بالتقرب الى العمال وتدعيم علاقتها بهم ، الا أن الزمام كان كثيرا ما يفلت من يدها نتيجة لعدم استجابة البعض لهذه الضغوط ومواجهتها بمواجهة فعالة . ويبدو أن استمرار هذه الضغوط الخارجية قد خلق مواقف صراعية واضحة تجلت فى النسبة المثوية السابقة المعبرة عن مصدر الخلاف بين إدارة هذا التنظيم وأفراده .

والمؤكد أن الظروف الاقتصادية السائدة في التنظيمين قد لعبت دورا هاما في تحديد طبيعة الصراع الذي كان ينشأ بين إدارتيهما وأفرادهما ، وإن كان هذا الدور قد بدا واضحا قويا في التنظيم القديم . فقد عزى ٨٤٩٪ من الذين دخلوا في صراعات مع إدارته خلافاتهم معها الى عوامل اقتصادية كان أبرزها تأخر الحصول على الترقية ، بينما لم يشير الى ذلك سوى ربع (٢٥٪) قرائهم في التنظيم الحديث . وعلى الرغم من اختلاف مبررات أفراد التنظيمين لهذا الموقف الصراعى ، الا أن الشيء الجدير بالذكر هنا هو أن الظروف الاقتصادية التى عبر عنها أفراد التنظيم القديم كانت - فى نظرهم - جزءا من الظروف السياسية السائدة فى تنظيمهم . ففى المقابلات الجماعية التى عقدتها مع فريق عمال الغزل والنسيج الذى اشترت لنيه قبل قليل ، اتضح أن هؤلاء العمال لم يفصلوا بين تعنت الإدارة العليا وتسلطها رؤسائهم عليهم بوصفه موقفا سياسيا ، والضغط الاقتصادى الذى تمارسه الإدارة العليا عليهم بتأخير ترقيةاتهم بوصفه موقفا اقتصاديا مرتبطا بالموقف السياسى ، مبررة موقفها الاقتصادى هذا بعدم وجنود الاعتمادات المالية الضرورية لإنشاء درجات لترقيتهم الى وظائف أعلى . وبغض النظر عن صحة ضنون العمال أو خطئها ، فإن الاستنتاج الذى لايشك فيه كثيرا هو أن الظروف الاقتصادية لعمال التنظيم القديم كانت تشكل موقفا مثيرا للصراع بين هؤلاء العمال والإدارة العليا .

ولقد كانت الإدارتان حريصتان كل الحرص على حل الصراع الذى كان ينشأ بينها وبين الأفراد ، لأن استمراره ليس فى صالحهما على الإطلاق . فعلى الرغم من أن الإدارتين كثيرا ماكانتا تكسبان فى نهاية الأمر هذا الصراع ( ٥٥٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٤٦٦٪ فى التنظيم القديم ) ، الا أنهما كانتا تستعينان بأساليب مختلفة لكسبه . ففى التنظيم القديم كانت القوة والجزاء الأسلوبان الأساسيان ، قوة الإدارة العليا المراجعة الى تهديدها المستمر وسيطرتها على التنظيم ، ثم الجزاء الذى خولت توقيعه لصغار الرؤساء . أما إدارة التنظيم الحديث فكانت تكسب الصراع بأساليب مرنة تنطوى على نكاء ودهاء ، فرضهما حرصها على نشر ايديولوجيتها وتحقيق أهداف التنظيم وأهدافها الخاصة فى وقت واحد . لذلك نجدهما تعتمد على الاقناع وتقديم



المبررات الموضوعية التي تستند موقفها ، وحث الأفراد على تأييدها فيما تفعله وفيما تتخذه من قرارات حتى ولو كانت هذه القرارات على حساب الأفراد في بعض الأحيان . ومن الواضح أن هذه الإدارة تصل في حل الصراع ما تصل إليه إدارة التنظيم القديم ، كلاهما ينتصر في نهاية الأمر ، وإن اختلفت وسيلة الانتصار .

ولنميط مرة أخرى إلى المستويات الرئاسية المختلفة في التنظيمين لكي نقف على طبيعة الصراعات التي كانت تنشأ بين المرؤسين والرؤساء . ولن يكون اهتمامنا هنا متعلقا بالصراع الذي يدور بين هذين الطرفين حول الاختصاص . ولكننا سننفذ إلى مستوى صراع أشد وأعمق هو الذي ينشأ بين أفراد القسم ورؤيسهم ويتخذ شكل معارضة جماعية أو احتجاج كامل على سياسته في القسم أو سلوكه التنظيمي أو الشخصي . ولقد كانت الخطوة الأولى في دراسة هذا المستوى من الصراع هي الحصول على تكرار حدوث المعارضة الجماعية كما عبر عنه أفراد العينتين . وحينما حصلنا على هذا التكرار بدت أمامنا شواهد كمية متسقة مع الشوهد الكمية التي أشرنا إليها حتى الآن في هذا الفصل . ففي التنظيم القديم اشتدت المعارضات الجماعية ضد الرؤساء المباشرين حتى أن ٤٠٪ من أفراد عينته قد أقرروا حدوث هذه المعارضات في أقسامهم ، بينما قلت هذه المعارضات في التنظيم الحديث إلى حد كبير حيث لم يشر إلى ذلك سوى ٧٥٪ من أفراد عينته .

ولا يحتاج تفسير هذا التفاوت إلى جهد كبير . فالظروف السياسية والتنظيمية العامة التي أشرنا إليها تحمل في داخلها عوامل هذا التفاوت والقوى الكامنة وراءه . لكننا - مع ذلك - سنحاول أن نضيف إلى هذه الظروف العامة ظروفا خاصة تساعدنا على فهم ذلك الصراع السافر الذي كان ينشأ بين رؤساء ومرؤسى التنظيمين . ففي التنظيم القديم لاحظنا أن استقطاب الإدارة العليا لصغار الرؤساء وعلى الأخص مشرفي الخط الأول قد خلق موقفا صراعيا حادا كانت أحد أبعاده ظهور مشاعر سلبية من جانب المرؤسين وعلى الأخص العمال نحو هؤلاء الرؤساء . ولقد فجر هذا الموقف الصراعى التقارير التي كان الرؤساء يتولون تقديمها للإدارة العليا ، وهي تقارير كانت من - وجهة نظر العمال - تقارير متحيزة ، قصدت الإدارة بها



تسليط الرؤساء عليهم وتدعيم أوضاعها ذاتها ثم تدعيم أوضاع هؤلاء الرؤساء في الأقسام التي يرأسونها . وكنتيجة لذلك كله ظهرت معارضات جماعية من المرعوسين للرؤساء ، كانت بمثابة احتجاج على سياسة هؤلاء الرؤساء وسياسة الإدارة العليا التي تعد في نظرهم المسئول الأول عن كل ما يحدث في أقسامهم . ولم يكن غريبا بعد ذلك أن تكون أسباب هذه المعارضات الجماعية نابعة من هذه الظروف التنظيمية والسياسية العامة والخاصة على السواء . فلقد أقر ثلث الذين أشاروا إلى حدوث معارضات جماعية ( ٣٣٣٪ ) أن السبب الأساسي في نشوب هذه المعارضات هو تقرب الرئيس المباشر إلى الإدارة العليا على حساب المرعوسين . وهو سبب يعود إلى السياسة العامة التي انتهجتها الإدارة العليا لتدعيم وضعها عن طريق تدعيم أوضاع الرؤساء في أقسامهم . فضلا عن ذلك أشار ٢٥٪ من هؤلاء الأفراد أن سبب حدوث المعارضة التي نشأت ضد رئيسهم المباشر هو اضطهاده لبعض زملائهم في القسم . ومن الطبيعي أن هذا السبب مرتبط بالسبب السابق ، لأن التحويل المفرط للاختصاصات الذي تصاحبه استراتيجية تقوم على التحكم والضبط يؤدي في نهاية الأمر إلى التعسف في إصدار الأحكام على المرعوسين وإلى انهيار الموضوعية في العلاقات ونمو الاعتبارات الشخصية ، وهو اتجاه أكدت شواهد كمية سابقة وجوده بشكل ملحوظ في هذا التنظيم ، كما أكدته هنا نسبة مئوية أخرى ( ١٦٧٪ ) أشارت إلى أن سبب المعارضات الجماعية ضد الرئيس المباشر هو احتكاره للسلطة احتكارا مطلقا . ولقد أكدت ملاحظتنا الشخصية هذه الشواهد الكمية تأكيدا كبيرا . فخلال معاشيتي لهذا التنظيم اتضح لي أن المعارضات الجماعية ضد الرؤساء المباشرين كانت تنشأ بصفة خاصة في الأقسام الانتاجية التي تزداد فيها نسبة العمال زيادة ساحقة ، بينما لم تظهر كثيرا في الأقسام الإدارية التي كانت تتألف أساسا من صغار الموظفين وأصحاب المهن الفنية العليا . ففي الأقسام الانتاجية خول الرؤساء سلطات واختصاصات لم يكونوا يحامون بها في أي فترة من حياة هذا التنظيم لكي يواجهوا أي ظروف محتملة تخشها الإدارة العليا ، وعندما حاول هؤلاء الرؤساء ممارسة سلطاتهم ، اضطدموا بالمشاعر العدائية التي يحملها العمال تجاه الإدارة العليا فقاوموها ولكنهم لم ينجحوا كثيرا في هذا السبيل ، لانهم كانوا

يسعون في الوقت ذاته الى تدعيم أوضاعهم أيضا مما خلق في النهاية موقفا عدائيا مزدوجا ربط فيه العمال مشاعرهم نحو الادارة العليا بمشاعرهم نحو ممثليهم في أقسامهم . ولا نستطيع أن ننكر أن بعض الرؤساء قد حققوا بعض التقدم باظهار اتجاه حيادي شكلي ، ولكن الأحداث كانت قد سبقتهم فأصبحت جهودهم قليلة القيمة الى حد كبير . ولقد تعجبت عندما وجدت عمال قسم الغزل على وعى بسلوك هؤلاء الرؤساء . ففي مقابلة جماعية مع أربعة منهم أجمعوا على أن رئيسهم « وان كان يتوخى الموضوعية في معاملتهم أمام الادارة العليا ، الا أنه لايتردد في الوقوف ضدهم اذا ما طلبت اليه الادارة ذلك بمجرد اشارة بسيطة منها » .

ويبدو أن ادارة هذا التنظيم كانت حريصة أشد الحرص على تدعيم العلاقات الرئاسية في الأقسام الادارية . فلم تسجل ملاحظاتي الشخصية وجود أية معارضة جماعية نشأت في هذه الأقسام ، كما أن الاخباريين الذين اعتمدت عليهم اشاروا الى أنه خلال فترة عملهم الطويل في التنظيم لم تنشأ معارضة جماعية واحدة داخل هذه الأقسام . ولا شك أن تدعيم العلاقات الرئاسية في هذه الأقسام كان أمرا ضروريا - ان لم يكن مصيريا - للادارة العليا ، لأنها ( أي الأقسام ) هي بمساعدتها الأيمن في حفظ النظام وإداء النشاطات الادارية والمالية التي هي - في نظرها - نشاطات بالغة الخطورة . وفضلا عن ذلك أدى قرب هذه الأقسام من الادارة العليا وارتباطها بها ارتباطا عضويا الى تدعيم علاقاتها الرئاسية وإخفاء الصراعات التي تنشأ بين الرؤساء والمرعوسين خوفا من بطش الادارة العليا وتعرض أوضاع الرؤساء والمرعوسين للخطر وهو ما كان يزعج الأخيرين برغم خضوعهم لقهر الرئاسة وعنف السلطة . وليس أدل على ذلك من قول أحد صغار رؤساء الإدارة المالية والإدارية لى : « نحن نؤدي عملنا هنا في القسم في هدوء تام . فموظفوا القسم الذي أرسه يثقون في ثقة تامة ، لأننى أعمل باستمرار على تدعيم صلاتهم بالادارة ، وإظهار جهودهم أمامها ، وإقناعها بتخصيص مكافآت مالية استثنائية لهم . ولا يرجع ذلك الى حساسية قسمي بالنسبة للادارة واهتمامها به ، بل يرجع أيضا الى سياستي في القسم التي تقوم على الموضوعية وعدم المحاباة . وتدعيم مشياعر اللود والصداقة والتعاون بين العاديين هنا » .

وبنفس الكيفية يمكن تفسير عدم نشوء اضطرابات عامة كثيرة في أقسام التنظيم الحديث وإدارته . فالإدارة الإقليمية لم تسمح بنمو اتجاهات جماعية سلبية نحو الرؤساء ، لأنها تولت بنفسها مقاومة أية قوة تحاول احتكار السلطة وتسيء استعمالها . والإدارة مدفوعة هنا - بالطبع - بالأيديولوجية التي تبنتها منذ البداية والتي جعلتها تتبع سياسة تسامحية ترمي إلى توطيد العلاقات الرئاسية وتحطيم التسلسل الرئاسي المعتمد على القوة والقهر والإنفوذ وإحلاله بتسلسل رئاسي معتمد على المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة المهنية الراجعة إلى الممارسة والمهارة . ولا نستطيع أن نغفل في هذا المجال الظروف الكثيرة التي عاينت الإدارة الإقليمية على تنفيذ هذا المخطط ، بيد أننا لا نستطيع أن نغفل أيضا ذكاءها في استغلال هذه الظروف وتحويل السلبي منها إلى إيجابي على نحو ما أوضحنا في موضع سابق من هذا الفصل . لقد قمعت الإدارة الإقليمية بسياساتها التسامحية المرنة كل تمرد يمكن أن يؤثر على مكانتها أمام الإدارة المركزية ، وحصرت هذا التمرد - في حالة حدوثه - في نطاق ضيق إلى أبعد حد . على أن الشيء الذي أكدته شواهدنا الكمية وملاحظاتنا المباشرة أن حالات التمرد التي حدثت في أقسام هذا التنظيم كانت موجهة ضد الظروف الطارئة التي يتعرض لها التنظيم ولم تكن موجهة - بأي حال من الأحوال - ضد قادته . فحينما كانت تنخفض إنتاجية التنظيم نتيجة لتأخر وصول المواد الخام من الدول الأجنبية ، كانت الإدارة تطالب العمال بعد وصول هذه المواد بمضاعفة إنتاجهم لتعويض فترة انخفاض الإنتاج . وكثيرا ما كان يسبب هذا الموقف للعمال ضيقا شديدا وحرجا بالغا ، استشعرتهم الإدارة فحاولت مواجهتهما بالأساليب الانسانية التي كانت تلجأ إليها بين الخين والآخر . وبرغم فعالية هذه الأساليب ، إلا أن ذلك لم يغير من موقف العمال كثيرا ، فلقد ذكر أكثر من نصف الذين أقرروا وجود معارضة جماعية في أقسامهم ( ٥٥٦٪ ) أن السبب الرئيسي في نشوبها هو مطالبة الرئيس إياهم بأكثر مما ينبغي عمله ، وهي مطالبة كانت شرعية من وجهة نظر الرئيس ، ولكنها لم تكن شرعية من وجهة نظر المرعوسين .

ومن الطبيعي أن تتوقف تصفية المعارضات الجماعية ضد الرئيس على-



نوعية هذه المعارضة وموقف الإدارة العليا منها . ففي التنظيم القديم واجهه الرؤساء معارضة مرؤسيهم بالرجوع الى الإدارة العليا لمعالجة هذا الموقف الصراعي المكشوف . ويبدو أن الرؤساء - برغم اتساع نطاق اختصاصاتهم - كانوا يخشون مواجهة المرؤسين وخدمهم ، فكانوا يلجأون الى الإدارة العليا للحصول منا على التعليمات والأوامر التي تجعلهم يواجهون مرؤسيهم على أرض صلبة آمنة ، خشية أن يسلكوا سلوكا يمكن أن يكون مرضعا لاوم أو انتقاد الإدارة العليا فيؤثر ذلك بطبيعة الحال على مكانتهم أمام هذه الإدارة . ولا نستطيع أن نقبل هنا التفسير الشكى لمثل هذا الموقف ، وهو التفسير الذي يذهب الى أن رجوع الرئيس الى الإدارة العليا يعد اجراء طبيعيا فرضه وضعه الرئاسي والموقف الذي تعرض له . إذ أن هذا التفسير يتعارض - بطبيعة الحال - مع الديناميات السائدة في هذا التنظيم ومع العلاقة العضوية التي تربط صغار الرؤساء بالإدارة العليا . فمثل هذه العلاقة تفرض على هؤلاء الرؤساء الاستنارة والاستبصار بالقوة الأساسية التي منحهم أوضاعهم الرئاسية والتي يدينون لها بالفضل فيما يحصلون عليه من امتيازات ومنافع . ويبدو أن المرؤسين كانوا على وعى بذلك . فالذين أقروا منهم حدوث معارضة جماعية ضد الرئيس المباشر ( ٧٠ر٣ ٪ ) أوضحوا أن تصفية هذه المعارضة تتم بأن يلجأ هذا الرئيس الى الإدارة العليا لتلقى تعليماته وتوجيهاته منها .

ولنا أن نتوقع بعد ذلك اختلاف تصفية هذه المعارضات انجماعية في التنظيم الحديث . ومرد هذا الاختلاف موقف الإدارة الاقليمية من هذه المعارضات وسياسة المهادنة والتوفيق التي كانت تنتهجها بنجاح ففاق التصور . فعلى الرغم من أن الإدارة كانت أحد أطراف هذه المعارضات بحكم مسئوليتها الكبيرة عن أسبابها الراجعة الى الظروف الطارئة التي كان يتعرض لها التنظيم ، إلا أنها كانت تحث صغار الرؤساء على اتباع سياسة هادئة مرنة في مواجهة هذه المعارضات تقوم على اقناع المعارضين بالأوضاع الحالية والظروف القائمة والتخلي عن التشدد حتى ولو كان هذا التشدد هو الحل الأخير أمامهم . وكثيرا ما كان هؤلاء الرؤساء - وأغلبهم بالطبع من المشرفين والملاحظين - يدخلون مع العمال في مساومات طويلة تنتهي - بالطبع - لصالح الرؤساء . بعد أن يكونوا قد امتصوا غضبهم واستيائهم



وتمردهم على الوصف القائم . لذلك نجد الذين أقروا حدوث معارضة جماعية ضد الرئيس المباشر قد حددوا نتيجة هذه المعارضة اما باستجابة الرئيس للمعارضة وعدوله عن سلوكه ( ٣٣٣٪ ) . أو تفاهمهم معه والوصول الى حل وسط يرتاح اليه الطرفان المتنازعان ( ٤٤٥٪ ) . ولعل الشيء الهام الذي سجلته ملاحظتنا المباشرة لمثل هذه المواقف الصراعية المكشوفة . هو أن صغار الرؤساء لم يكونوا بعيدين تماما عن الادارة الاقليمية في معالجتهم لهذه المواقف ، فلقد كانوا شديداً الحرص على اخفاء الدور الذي تلعبه الادارة في هذا المجال . وعلى الرغم مما لمسته خلال مقابلاتي الحرة لبعض هؤلاء الرؤساء من محاولة للاستقلال عن الادارة الاقليمية في معالجة هذه المواقف ، الا أن هناك شواهد متزايدة تشير الى أن معالجة هؤلاء الرؤساء لهذه المواقف كانت انعكاسا حقيقيا لايديولوجية الادارة الاقليمية وصدى عميقا للتعليمات التي كانت حريصة على توجيهها لهم باستمرار . فلقد ذكر لي أحد هؤلاء الرؤساء عندما ناقشت معه كيفية معالجته لهذه المواقف : « حينما تحدث ظروف تضطر العمال الى الاحتجاج ، لا أبدأ إطلاقاً الى الشدة ، لأن الادارة قد تحاسبني على ذلك حساباً عسيراً » .

ويبدو أن المعرفة الفنية لم تكن مصحراً أساسياً من مصادر الصراع على مستوى التنظيمين . فعندما حصلنا على تكرار الخلافات بين أصحاب المعرفة الفنية العليا ( المهندسين ) وذوى الخبرة الفنية التي تعود الى الممارسة البحثية ( المشرفين والملاحظين ) ، اتضح لنا تماثل شديد بين التكرارين المثلين للتنظيمين . ففي التنظيم القديم أقر أقل من ربع أفراد عينته ( ٢٢٥٪ ) وجود خلافات بين هذين الطرفين ، كما أقرت ذلك نسبة مئوية أكبر في التنظيم الحديث ( ٢٦٧٪ ) . ولو سلمنا بما تشير اليه هاتان النسبتان تسليماً مطلقاً أمكننا القول أن طبيعة النشاط السائد في التنظيمين لم تسمح بظهور صراعات كثيرة مكشوفة بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية ، بيد أن اعتمادنا على طبيعة النشاط التنظيمي وحده لا يكفي لتفسير هذا الموقف ، لأنه لن يتيح لنا فهم القوى السياسية والتنظيمية الكامنة ورائه .

وقبل أن نحلل هذه القوى السياسية والتنظيمية يتعين علينا أن نحدد

الدور الذى لعبته طبيعة النشاطات التنظيمية فى تحديد نمط الصراع الذى كان ينشأ بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية . فالتنظيم القديم يمارس صناعة تحويلية ذات تكنولوجيا محدودة النطاق لم تطرأ عليها تغيرات تكنولوجية واضحة منذ أن بدأ التنظيم فى ممارسة نشاطاته ، ويستتبع ذلك ثبات هذه النشاطات ورسوخها واتخاذها طابع نظاميا ، ومن الطبيعى أن ينعكس ذلك على العلاقات الفنية السائدة بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية ، تلك العلاقات التى سادها استقرار شديد برغم اضطراب العلاقات الرئاسية فى هذا التنظيم . وقد يبدو فى ذلك تناقض أو تعارض ظاهر ، ولكن الشيء الذى أكدته ملاحظتنا المباشرة هو أن اضطراب هذه العلاقات كان يقابله تسلسل رئاسى جامد يميل إلى الفصل بين أصحاب المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية . فالأخيرة - أيا كانت أوضاعهم الرئاسية - هم فى مكانة رئاسية أدنى من الأولين . ولم يكن هذا الموقف يثير كثيرا من التوترات لأن الطرفين كانا على صلة قوية بالادارة العليا ، فأعفتهم هذه الصلة من نشوب صراعات مكشوفة بينهم . ويبدو أن نسق المكانة فى هذا التنظيم قد لعب دورا واضحا فى استقرار العلاقات بين هذه الطرفين ، لأنه كان يميل إلى منح أصحاب المعرفة الفنية العليا مكانة أعلى حتى ولو كان دخولهم أقل وخدمتهم أقصر . ولقد رضى ذوى الخبرة الفنية بأوضاعهم فى نسق المكانة ، وخلقوا له مبررات موضوعية فى بعض الأحيان ، ففى مقابلة جماعية حرة مع ثلاثة من قدامى مشرفى الخط الأول اتفق اثنان منهم على : « أنهم برغم خبرتهم الطويلة فى العمل وتمرسهم به واحساسهم بأنهم هم أقدر من يمارس الإشراف على هذا العمل ، إلا أنهم لا ينزعجوا إذا ما رأسهم مهندسٌ تحديث التخرج ، يحاول جاهدة التعاون معهم » . ولقد لاحظت فى سياق آخر من هذه المقابلة أن هذين المشرفين قد أهتمتا « بتأكيد سلوك هذا المهندس الجديد نحوهم ، ومعاملة إياهم ، ببنية لم يؤكد بنفسه الدرجة . المعرفة الفنية المتخصصة التى يحملها وكنيتها مواجهة لهما لهذه المعرفة » . وأيا كان الأمر فإن الحقيقة الهامة التى اكتشفها شواهدنا انكسارية وملاحظتنا المباشرة ، هى أن الصراعات التى يمكن أن تنشأ بين المعرفة الفنية العليا والخبرة الفنية الراحعة إلى الممارسة لم تكن على درجة كبيرة من العنف بحكم عدم توافر ظروف تنظيمية منيرة واعتماد

هذا التنظيم على تسلسل رئاسي يتسم بالجمود ، واستقطاب الادارة العليا للطرفين وتحويل اهتمامهما الى امور بعيدة تماما عن طبيعة المعرفة أو الخبرة التي يملكها الطرفان .

ولا ينطبق ذلك تماما على التنظيم الحديث الذي سمحت ظروفه التكنولوجية والتنظيمية والسياسية بوزن هذا اوقوف الصراعى وتقديره تقديرا دقيقا . فالظروف التكنولوجية المتغيرة التي كان كثيرا ما يتعرض لها هذا التنظيم فرضت عليه الاستعانة المباشرة بذوى المهن الفنية العليا لكي يواجهوا الضغوط الاقتصادية التي كان يواجهها التنظيم والاضغوط التكنولوجية التي كثيرا ما كانت تفرض عليه اجراء تعديلات على المنتج أو استحداث منتج جديد . ولكي يتمكن التنظيم من مواجهة هذين النوعين من الضغوط انشأ قسما للبحوث جند فيه عددا كبيرا من مهندسية وأوكل اليهم مواجهة النوع الثانى من الضغوط . وبغض النظر عن فعالية هذا القسم وقدرته على مواجهة هذه الضغوط بنجاح ، فان الشيء الذى أكدته ملاحظتنا المباشرة هو أن انشاء هذا القسم قد وضع تقاليد للمهن الفنية العليا لم تكن مألوفة في التنظيم القديم ، وأوكل اليها نشاطات لا تعتمد فقط على مجرد الممارسة بل تتطلب أيضا معرفة فنية متخصصة ، ويبدو أن المشرفين والملاحظين كانوا على وعى شديد بالمسافة القتية والمهنية التي كانت تفصل بينهم وبين المهندسين ، فحرصوا على مراعاتها والاحتفاظ بها متأثرين في ذلك بتعليمات الادارة التي كانت توجهها اليهم بين الحين والآخر ، وعلى الرغم من أن نسق المكانة السائد في هذا التنظيم قد دعم اوضاع هؤلاء المهندسين ومنحهم هبة تعود الى المعرفة الفنية المتخصصة التي هي ضرورية لهذا التنظيم ، على الرغم من ذلك حرصت الادارة الاقليمية حرصا شديدا على منح اوضاع هؤلاء المهندسين مزيدا من الهبة عن طريق التأثير على المشرفين والملاحظين ، ولقد كان هذا الحرص جزء من سياستها العامة الرامية الى استقطاب قوى النفوذ في التنظيم لكي تزيد موقفها تدعيما وقوة في مواجهة الادارة المركزية ، ويبدو أن الادارة الاقليمية قد حققت نجاحا كبيرا في هذا السبيل . ففي مقابلة جماعية عقدتها مع اثنين من مشرفي الخط الأول ذكرنا لى أن « احترامهما لمهندسى الانتاج جزء من احترامهما لادارة الشركة ، لأن المهندس هو جزء منها » . بيد أن هذه المقابلة الجماعية

قد أوضحت أيضا أن حرص الشركة على الفصل بين اختصاصات المهندسين والمشرفين قد ساعد على خلق روح تعاونية بين هذين الطرفين .

ويبدو أن إدراك الجماعات المهنية المختلفة للصراعات التي تنسأ بين ذوى المعرفة الفنية العليا وذوى الخبرة الفنية يتأثر إلى حد كبير بالأوضاع التطبيقية التي تحتلها هذه الجماعات فى كل من التنظيمين . فعندما حصلنا على توزيع هذه الجماعات وفقا لتكرار حدوث خلافات بين هذين الطرفين . اتضح لنا أن ذوى المهن الفنية العليا قد أكدوا حدوث هذه الخلافات بشكل لم يكن متوقعا ( ٨٨ و ٩٠٪ فى التنظيم الحديث فى مقابل ٧٢ و ٧٪ فى التنظيم القديم ) ، فى الوقت الذى أعلن فيه الطرف الآخر ( ذوى المهن الفنية الاشرافية ) أن هذه الخلافات قليلة الحدوث ضعيفة التأثير ، ومع أخذنا فى الاعتبار كل الظروف التنظيمية والسياسية التى فصلناها قبل قليل ، فإن الحقيقة التى أكدتها هذه الشواهد الكمية هى أن ذوى المهن الفنية العليا قد يتعرضون بالفعل لصراعات يعتقدون أنهم ليسوا الطرف المثير لها ، ومع ذلك فيبدو أن المواقف الواقعية التى تواجهها هذه الجماعة المهنية تصطدم ببعض المثاليات التى ربما كونها أفرادها خلال التنشئة الاجتماعية أو خلال تعليمهم الجامعى الذى يعد مسئولا إلى حد كبير عن التصورات التى يحملونها إزاء أنفسهم وتوقعاتهم لحياتهم المهنية المقبلة . وأيا كان الطرف المثير للصراع ، فإن النتيجة الهامة التى أكدتها تحليلاتنا الإحصائية هى أن موقف الجماعات المهنية المختلفة من هذا الصراع كان موقفا متباينا إلى حد كبير فى التنظيم الحديث . يؤكد ذلك اختبار ( كا ٢ ) الذى كشف عن وجود فرق دال إحصائيا إلى حد كبير ( ١ و ٠ و ١ ) و معامل الارتباط الذى بلغت قيمته ٠.٧٧ . بينما لم يكشف الاختبار عينة عن وجود هذا الفارق على مستوى الجماعات المهنية المختلفة فى التنظيم القديم . وربما كانت نتيجة هذا الاختبار مثيرة للتساؤل ، لكننا - مع ذلك - نستطيع مواجهة هذا التساؤل بالظروف المعقدة التى يواجهها التنظيم الحديث ، وهى ظروف كشفنا عنها فى مواضع سابقة كثيرة .

---

$$(١) كا = ٢٠.٥٦$$



وأغلب الظن أن المواقف الصراعية التي نشأت بين قوى المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة الفنية الراجعة إلى الممارسة البحثية كانت جزءاً من اتجاه ثقافي عام هو تأكيد أغلب أفراد التنظيمين لمسألة الخبرة الفنية ، وعدم إيمانهم الشديد بما تستطيع المعرفة الفنية المتخصصة الحديثة أن تقدمه للتنظيم . ففي موقف استباري طلبت إلى أفراد العينتين أن يذكروا تقييمهم الشخصي لكفاءة كل من المهندس الجديد والفني ذو الخبرة . ولقد كشف التوزيعين بعد ذلك عن تأكيد واضح لكفاءة الفني ذو الخبرة ، وإن كان هذا التأكيد قد ظهر بوضوح في التنظيم الحديث ( ٧٣٣٪ ) ، بينما لم يظهر بنفس هذه الدرجة من الوضوح في التنظيم القديم ( ٥٨٪ ) . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالاً احصائياً عند مستوى ٠.١ ( ١ ) . ولو اكتفينا بما تشير إليه هاتان النسبتان لوقعنا في خطر التسليم بأن نشاطات التنظيم الحديث تمنح الممارسة البحثية مكانة كبيرة ، لا تمنحها إياها نشاطات التنظيم القديم . وهذا ما يتعارض تماماً مع أية ملاحظة عابرة للنشاطات الانتاجية التي يمارسها التنظيمان ، ومع مستوى التعقد التكنولوجي الذي تتسم به هذه النشاطات : بيد أن ذلك كله لن ينفي الأساسى الذى عبر عنه أفراد التنظيمات وهو أن الخبرة الفنية هي الضمان الأساسى لأداء النشاطات التنظيمية أداء فعالاً . وهذا يعنى بطبيعة الحال أن المعرفة الفنية المتخصصة لا تشغل أذهانهم كثيراً ولا يتوقف عليها مدى دقة الأداء أو فعاليته ، ومع ذلك فيبدو أن أفراد التنظيم الحديث كانوا أكثر انصافاً وحياداً . فلقد أقر ٢٢٧٪ منهم كفاءة الطرفين بدرجة واحدة ، بينما لم يقر ذلك سوى ٨٣٪ من قرنائهم في التنظيم القديم ، وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالاً احصائياً إلى حد بعيد ( ٠.٠١ ر ) ( ٢ ) .

ولا تعنينا هنا كثيراً مسألة الفروق بين أفراد التنظيمين في هذا المجال ، لأن تفسير هذه الفروق متاح في ضوء الظروف التكنولوجية السائدة فيهما ، تلك الظروف التي منحت الممارسة والخبرة الفنية البحثية دوراً لم

---


$$(١) \text{ ت } = ٢٦٢$$

$$(٢) \text{ ت } = ٣٤$$

يستطع الافراد تجاهله او التقليل من شأنه ، وهذا يدفعنا - بطبيعة الحال - الى معالجة تأكيد افراد التنظيم لمسألة الخبرة الفنية معالجة ثقافية .

ففى مقابلاتى الجماعية الحرة مع عمال « ادارة مراقبة الجودة » فى التنظيم الحديث « وادارة الغزل » فى التنظيم القديم لم أحصل على إشارة واحدة. منهم تشير الى تقديرهم للمعرفة الفنية المتخصصة ، بل وجدت اتجاهها سلبيا نحوها الى أبعد حد ، ويكفى أن نورد هنا نصا لأحد عمال « ادارة مراقبة الجودة » يقول العامل : « يأتى المهندس الينا جاهلا بكل شىء هنا .. وخلال احتكاكه بنا يلم بكل شىء فى العمل ، ولكنه لا يفعل شيئا أكثر من ذلك ، لأن المعلومات التى حصلها من كليته معلومات بعيدة عن الواقع . ويحاول المهندس فى بداية الأمر اظهار رغبته فى التعلم ، ولكنه ما يلبث بعد ذلك أن يحتج على طريقة العمل ، وغالبا ما يكون احتجازه على غير أساس سليم ، لأنه يحاول دائما تطبيق افكار خيالية لا تتلاءم اطلاقا مع ظروف العمل . لذلك يظل المهندس لفترة طويلة ساخطا علينا وعلى طريقة عملنا حتى يقتنع بعد هذه الفترة أنه كان على خطأ وأننا كنا على صواب ، ولعل أهم ما يعكسه هذا النص هو أن الخبرة الفنية البحتة كانت هى معيار الأداء الكفء للنشاطات التنظيمية ، وأن المعرفة الفنية المتخصصة لا تجد لها مجالا خصبا فى هذا التنظيم برغم تبنيه لهذه المعرفة على نحو ما أوضحنا قبل قليل ، وبالإضافة الى هذا النص ، حصلت على نصين آخرين يعكسان سلبية متطرفة نحو المعرفة الفنية المتخصصة وايجابية متطرفة نحو الخبرة الفنية ، ايجابية وصلت الى حد التقديس .

ولقد سجلت ملاحظاتنا المباشرة وملاحظاتنا الكمية وجود نمط متميز من انصراع التنظيمى مصدره التجديدات الفابعة من افراد التنظيم . ففى التنظيم الحديث أقر ٦٠٪ من افراد عينته حدوث تجديدات مصدرها أعضاء جدد . بينما لم يقر ذلك سوى ٧٪ من افراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد كبير (٠.٠١ ر) (١) . وقبل أن نحلل الموقف الصراعى الذى

---

$$(١) \text{ ت} = ٧١$$

أحدثته هذه التجديدات في التنظيمين ، نجد من الضروري دراسة موقف هذه التجديدات من البناء التنظيمي والظروف السياسية العامة السائدة في التنظيمين . ففى التنظيم الحديث نجد الفرصة متاحة أمام أفرادهم - أيًا كانت مكاناتهم المهنية - لتقديم مشروعات تقضى بإدخال تعديلات جديدة على المنتج أو على طريقة الأداء . ولقد ساعد على ذلك عاملان أساسيان : الأول سياسى ، والثانى تكنولوجى . أما العامل السياسى فهو انعكاس للسياسة التسامحية العامة التى انتهجتها الإدارة الإقليمية لكسب ولاء الأفراد لها وتدعيم ثقتهم فيها ، وكانت أحد أبعاد هذه السياسة الاقترب من مختلف فئات العاملين واشراكهم فى الأمور العامة التى يواجهها التنظيم ، ويبدو أن الإدارة الإقليمية قد حققت بسياستها هذه أهدافا عديدة فى وقت واحد . فلقد أمنت وضعها أمام الإدارة المركزية ، ثم دعمت مكانتها داخل التنظيم نفسه بكسب ولاء العاملين ، ثم ضمنت بعد ذلك ارتباطهم بها وتوحدهم مع الأهداف التنظيمين ، ولقد كانت أحد نتائج هذا التوحد ظهور مشروعات جديدة من جانب الأفراد العاديين فى التنظيم تطالب بإجراء تعديلات على المنتج أو على طريقة الأداء . على أن هذه التعديلات لم تكن تظهر كاستجابة للعامل السياسى وحده . فالظروف التكنولوجية المتغيرة التى يمر بها هذا التنظيم شكلت مجالا خصبا لظهور مشروعات جديدة تقضى بإجراء تعديلات على ما هو قائم أو استحداث أشياء جديدة تماما . ومع تقديرنا للدور الذى لعبته هذه الظروف التكنولوجية ، إلا أنها - مع ذلك لا تنفصل عن الظروف السياسية السائدة فى هذا التنظيم ، تلك الظروف التى خلقت إدارة « تسامحية » ، تتيح للأفراد مزيدا من الحرية والتلقائية فى التعبير .

وباستطاعتنا بعد ذلك تفسير موقف التنظيم القديم من التجديدات فى ضوء هذين العاملين . فاستراتيجية الإدارة العليا القائمة على الضبط الشديد والتحكم المطلق لم تسمح للأفراد بتجاوز الأوضاع القائمة والانطلاق إلى آفاق أوسع . ذلك لأن هذه الاستراتيجية فرضت تسلسلا رئاسيا جامدا يتعارض مع المرونة التى هى مطلب أى تجديد . فالقواعد والتعليمات تهبط من الإدارة العليا لتتخلل المستويات الرئاسية العديدة ، حاملة فى

طياتها قوة تنفيذية هائلة. لا تسمح بإعادة النظر فيها أو مجرد التفكير في إيجاد بديل عنها . ولقد كانت هذه الصورية المفرطة هي الاجراء الأمثل - في نظر الادارة - لممارسة الضبط وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية كما تتصورها هي ، لأنها تتفادى بذلك الصراعات الكامنة العديدة التي كانت قائمة بين صغار الرؤساء والمرعوسين . ولقد ساعد على نجاح هذه الاستراتيجية عامل تكنولوجي هام هو ثبات منتجات هذا التنظيم لفترة طويلة ، وعدم خضوعها للتغير ، وتعود الافراد على ممارسة نشاطاتهم بشكل أفقدهم القدرة على التفكير في اجراء تعديلات أو مجرد التمرد على طريقة أدائهم لنشاطاتهم .

ولا يقتصر تأثير الظروف السياسية والتنظيمية على مجرد السماح بظهور تجديدات ، ولكنها تمارس بعد ذلك تأثيرا أعمق عندما تظهر مشروعات التجديد الى حيز الوجود . فعندما تتبعنا الذين أقرروا ظهور هذه المشروعات من أفراد العينيين ، تأكد لنا صدق الموقف لدى اتخذه الإدارتان من هذه المشروعات . فادارة التنظيم الحديث قبلت بالفعل هذه المشروعات ثم درستها وأقرت صلاحيتها ( ٧٥٪ ) ، بينما لم تفعل ذلك ادارة التنظيم القديم اطلاقا ، لأنها لم تسمح منذ البداية بتقديم مثل هذه المشروعات ( ٤٨٪ ) . وتفسير موقف هذه الادارة متاح في ضوء الاستراتيجية التي تبنتها والتي أشرنا اليها قبل قليل ، ولكن الامر لا يزال - مع ذلك - يحتاج الى مزيد من التوضيح والتحديد . فبرغم اعتقادنا بأن هذه الاستراتيجية القائمة على التحكم والضبط هي العامل الحاسم في تجديدات هذا التنظيم ، الا انه يبدو أن توتر العلاقات الرئاسية بين صغار الرؤساء والمرعوسين قد لعب دورا هاما في هذا المجال . وهذا ما أكدته الشواهد الكمية والكيفية على السواء . فلقد حدد ٣٢٪ من الذين اقرروا ظهور مشروعات تجديد مصيرها بأن الرئيس المباشر قد حجز هذه المشروعات ومنعها من الوصول الى المستويات الرئاسية الأعلى منه . ولا نستطيع تفسير موقف الرئيس المباشر هذا بأنه مواجهة لتهديد فتى صادر عن مرعوسه ، لأن الاعتبارات الفنية لا تلعب دورا واضحا في هذا التنظيم يحكم ظروفه التكنولوجية البطيئة التغير وبحكم موقف الادارة العليا من هذه الاعتبارات الفنية بصفة عامة . لذلك يبدو أن أفضل طريقة لتفسير موقف هذا الرئيسين.



هو وضع هذا الموقف في سياق الاستراتيجية العامة التي رسمتها الإدارة العليا والتي كان أحد نتائج تطبيقها نشوب صراعات بين صغار الرؤساء والمرؤسين على نحو ما أوضحنا في مطلع هذا الفصل . ومن هنا يصعب علينا الفصل بين موقف كل من الإدارة العليا وصغار الرؤساء نحو هذه التجديدات . فالارتباط العضوي بين هذين الطرفين جعلهما يتخذان موقفا سلبيا من قضية خطيرة تمس النهوض بالتنظيم والارتقاء به .

وهكذا يبدو واضحا أن الاستراتيجية التي تبنتها إدارة التنظيم القديم قد تعارضت تعارضا صريحا مع حرية الأفراد ومبادئهم ، لأنها قامت على دعامة الضبط المطلق التي لا تتيح الفرصة لحرية التصرف أو الانطلاق من الواقع المعاش المحدد . ولا نستطيع أن نفسر ذلك بمجرد الرجوع إلى البناء التنظيمي ، لأن هذا البناء في ذاته ليس هو المسئول الأول عن تكبيل حرية أفراد هذا التنظيم ، ومن هنا يبدو لنا أن الظروف السياسية التي دفعت إدارة هذا التنظيم إلى تبني استراتيجيتها كانت بدورها ظروفًا مقيدة لحرية الأفراد ، ولنضرب على ذلك مثلا واقعيًا . فالتسلسل الرئاسي في هذا التنظيم الذي يعبر عن شكل البناء التنظيمي لا يتعارض كثيرا مع مبدأ الحرية في التعبير ، لأن ممارسة الحرية - مع ذلك - ممكن في ظل هذا التسلسل ، ولكن ما حدث بالفعل أن استراتيجية الإدارة العليا قد فرضت عليها تبني سياسة تقوم على تدعيم حلقات هذا التسلسل لكي تتمكن في النهاية من ممارسة القهر وضمان النظام والانتظام ، واذن فلكي نشخص الظروف التي تتعارض مع ممارسة الحرية ، نجد هذه الاستراتيجية تبدو أمامنا كما لو أنها الظرف الدائم الذي وقف أمام هذه الممارسة عقبة كؤود .

وآية ذلك ما لاحظناه في التنظيم الحديث . فلقد فرضت الظروف السياسية المحيطة بإدارة هذا التنظيم والتي أهمها موقفها الحساس أمام الإدارة المركزية وسعيها الدائم لتحقيق « السلام » بين مختلف فئات العاملين وحرصها على توحيد الأفراد مع الإدارة الإقليمية في البداية ثم مع الأهداف التنظيمية بعد ذلك ، فرضت هذه الظروف السياسية جميعها على الإدارة تشجيع الأفراد على ممارسة الحرية في التعبير وإتاحة الفرصة للمبادرة . ومهما قيل من أن الظروف التكنولوجية المتغيرة التي كان يواجهها

هذا التنظيم قد لعبت دورا هاما في هذا الحال ، الا أن الحقيقة ستظل - مع ذلك - باقية وهي ، أن الظروف السياسية المحيطة بالادارة الاقليمية قد فرضت عليها فرضا تجبى بعض المبادئ الديموقراطية وتشجيع الأفراد على ممارستها ، محطة بذلك حواجز التسلسل الرئاسى التى قد تعوق المبادأة والتلقائية وحرية التعبير .

وإذا كانت الظروف التنظيمية والتكنولوجية قد تطوعت بمعاونة التنظيم القديم على تفادى الصراعات التى كان من الممكن أن تنشب بين اداراته وأقسامه ، الا أنها لم تقم بهذا الدور التطوعى فى التنظيم الحديث ، بل وقفت منه موقفا سلبيا فى أغلب الأحيان ، فالتنظيم - كما نعلم - يواجه ظروفنا تكنولوجية متغيرة نابعة من مصدرين ، أولهما داخلى يتمثل فى ضرورة تطوير المنتج والنهوض به ، وثانيهما يتمثل فى ضرورة مواجهة المنافسة فى الأسواق الخارجية ، ولقد فرضت هذه الظروف على التنظيم مواجهة مطلب التنسيق بين أقسامه واداراته حتى يضمن عدم حدوث تضارب فى اختصاصاتها حينما يقرر انتاج منتج جديد أو تعديل منتج قديم ، وكان طبيعيا بالنسبة لهذا التنظيم أن يتبنى سياسة ادارية تقوم على ضمان أكبر قدر من المرونة التنظيمين والتكيف بنجاح مع هذه الظروف المتغيرة ، ولم تكن هذه السياسة الادارية بعيدة تماما عن ايدىولوجيته العامة الساعية الى تحقيق أكبر قدر من التوازن التنظيمى . ففى نطاق هذه الايدىولوجية نجد الادارة الاقليمية تخلق لدى الأفراد احساسا « بالقلق » مصحوبا باحساس « الرغبة » فى تنفيذ التجديدات أو التغيرات التكنولوجية التى كانت الادارة تحدثها بين الحين والآخر . وكثيرا ما كانت الادارة تحرص قبل تنفيذ هذه التغييرات على تأكيد اختصاصات الأقسام عن طريق المنشورات التى كانت تبعث بها الى الأفراد ، كما تحيطهم علما بأصغر وأدق التغييرات التى تنوى إحداثها ، وهكذا يبدو واضحا أن الادارة الاقليمية لهذا التنظيم قد أحسنت مواجهة الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغط الخارجى القوية التى كانت تواجهها بتدعيم العلاقات بين الأقسام المختلفة وإعادة تحديد اختصاصاتها كلما حدث تغير أو ظرف طارئ ، وكانت نتيجة ذلك كله تنسيقا دقيقا بين نشاطات الأقسام ، واستقرارا فى علاقاتها برغم الظروف

غير المواتية التي لم تكن تشجع كثيرا على تحقيق هذا الاستقرار ، ولا يمكن الزعم بعد ذلك بأن صغر حجم هذا التنظيم وضيق نطاق نشاطاته قد تدخلت تدخلًا كبيرًا في تحقيق الاستقرار بين أقسامه ودارته . فدورهما في هذا الحال كان مساعدا ولم يكن أصيلا ، لأن أيديولوجية هذه الإدارة كانت مستنجة في تحقيق هذا الاستقرار أيًا كان حجم هذا التنظيم أو نطاق نشاطاته .

ولا نستطيع أن نغفل بعد ذلك كله مصادر أخرى للصراع التنظيمي تكشف لنا خلال ملاحظتنا لأداء التنظيمين لنشاطاتهما . فالادارتان سعيتهما كل بطريقتها الخاصة - إلى ممارسة الضغط على الأفراد لكي يحققوا الأهداف التنظيمية العامة ، ولكن هذا السعي كان جزءا من السياسة العامة التي انتهجتها الإدارتان . فعلى الرغم من أن حوالي نصف أفراد العينتين ( ٥٥٪ في التنظيم الحديث و ٥٠٪ في التنظيم القديم ) قد أقرروا ممارسة ضغط الإدارة عليهم للمحافظة على معدل الانتاج ، إلا أن الأساليب التي كانت تتبعها هاتان الإدارتان كانت تشكل مصدرا من مصادر الصراع التنظيمي . فإدارة التنظيم القديم لجأت إلى أسلوب أساسي هو التهديد بتوقييع الجزاءات ، وهذا ما أقره بالفعل ٧٧٫٣٪ من الذين أشاروا إلى ممارسة ضغوط إدارية عليهم ، بينما لم يقره سوى ١٤٫٩٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار (ت) ، اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا إلى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) (١) . ولأسنا بحاجة هنا إلى جهد كبير لتفسير ما ينطوي عليه هذا الفرق . فيكفي أن نشير إلى أن التهديد بتوقييع الجزاءات كان ميكانزما من ميكانزمات الضبط التي استعانت بها الإدارة العليا في تحقيق الامتثال وضمان النظام والانتظام بعد أن تعرضت لهجوم عنيف من جانب العمال اضطرها إلى تبني استراتيجية تقوم على الضبط المطلق . ولقد أوضحت مقابلاتي الحرة مع عمال هذا التنظيم أنهم كانوا على وعي شديد بهذه الاستراتيجية الإدارية . فعباراتهم تكشف عن فهم عميق لهذه الاستراتيجية . وقد يبدو هذا الفهم العميق أمرا طبيعيا ،

---

(١) ت = ١٢

لأنهم ( اى العمال ) كان الطرف الآخر فى الصراع الذى كانت الادارة العليا الطرف الأول فيه . بيد أن الأمر الملفت للنظر هو أن هؤلاء العمال كانوا على صلة دائمة ووثيقة بكل ما يصدر عن الادارة العليا . فالقرار الذى يصدر عنها كان يجد تفسيراً خاصاً من وجهة نظر العمال . واعتقد أن ميكانزم للجزاء والعقاب الذى استعانت به هذه الادارة لم يحقق نجاحاً يذكر . ان لم يكن قد عاق التنظيم عن تحقيق بعض أهدافه ، ذلك لأن التهديد بترويق الجزء كان يتم فى ظروف انعدمت فيها الثقة بين الطرفين ، وأصبح كل منهما يلقي باللائمة على الآخر ، بحيث أصبح مجرد التلويح باستخدام الجزء أو العقاب ظرفاً مثيراً للصراع ومصدراً من مصادر التهديد .

وفى ظل المواقف الصراعية التى كثيراً ما كانت تغشا بين الادارة العليا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى ، يصبح من العسير - ان لم يكن من المستحيل - الاستعانة بممارسة ضغوط مستندة الى ثقة متبادلة أو حسن نية . فمن بين الذين أقروا ممارسة ضغوط ادارية عليا عليهم للمحافظة على معدلات الانتاج ، نجد ١٧٣٪ من أفراد هذا التنظيم يقرون أن الادارة تمارس ضغوطها عليهم بالقيام بحملات توعية بينما نجد ٤٠٣٪ من قرنائهم فى التنظيم الحديث يقرون ذلك ، وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالاً احصائياً الى حد كبير ( ٠.٠١ ر ) ( ١ ) . كما أقر فقط ١٣٣٪ من التنظيم الأول ( القديم ) عقد اجتماعات بين الرؤساء والادارة العليا ، بينما أقر ذلك ٥٠٧٪ فى التنظيم الثانى الحديث ( وباستخدام اختبار (ت) أيضاً اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالاً احصائياً الى حد بعيد ( ٠.٠١ ر ) ( ٢ ) .

ولعلنا قد وجدنا فى هذه الشواهد الكمية الاضافية ما يدعم تفسيراتنا السابقة ويمنحها قدراً من الصديق . فاذا كانت ادارة التنظيم القديم قد مارست ضغوطها على العمال بطريقة تنطوي على قدر كبير من القهر والتهديد والتلويح باستخدام الجزاءات المادية ، فإن ادارة التنظيم الحديث قد مارست ضغوطها على العمال بطريقة مختلفة أشد الاختلاف . فمنذ البداية.

---


$$(١) \text{ ت} = ٤٢$$

$$(٢) \text{ ت} = ٧$$



وجدت الادارة نفسها في وضع يحتم عليها ممارسة ضغوط عنيفة على العمال حتى يتمكن التنظيم من تحقيق اهدافه التنظيمية ومواجهة الظروف الطارئة التي كان كثيرا ما يتعرض لها وحتى تتمكن الادارة الاقليمية بعد ذلك من تثبيت مكانتها في التنظيم وتدعيم موقفها أمام الادارة المركزية . ولم يكن تحقيق هذه الأمور جميعها - في وقت واحد - أمرا سهلا أمام الادارة الاقليمية . لذلك كان الحل الوحيد الممكن امامها هو تبني ايدئولوجيتها التي حددنا أبعادها في مواضع سابقة عديدة ، تلك الايدئولوجية التي تقوم على كسب كل الاطراف ابتداء من العمال حتى مديري الادارة المركزية . وكننتيجة لذلك كله وجدت الادارة الاقليمية نفسها في وضع لا يسمح لها بالاختيار . فهي مجبرة اجبارا على نهج سياسة تسامحية من خلالها تمارس ما تشاء من ضغوط على الأفراد . ولقد كانت الادارة الاقليمية تؤثر ممارسة ضغوطها على الأفراد بطريقة مباشرة كان تعقد اجتماعات مع صغار الرؤساء تقنعهم بما هي مقدمة عليه ، وتأتنس بوجهات نظرهم فيما يعلن لها من موضوعات ، كما كانت تقوم أيضا بحملات توعية تهدف بها تدعيم الثقة بينها وبين العاملين . ويبدو أن الادارة الاقليمية قد حققت في هذا المجال قدرا كبيرا من النجاح . فبرغم الصعاب والعقبات التي كانت تواجهها والتي هي بطبيعتها مصدر خطير من مصادر الصراع التنظيمي ، برغم ذلك استطاعت أن تمارس ضغوطها على العمال بطريقة غاية في اللباقة ، محققة بذلك اهدافها الخاصة والاهداف التنظيمية العامة ، مؤمنة مصادر الصراع التنظيمي العديدة التي كان من الممكن أن تؤثر على فعالية هذا التنظيم وقدرته على تحقيق اهدافه بنجاح .

### ثانيا - التغير التنظيمي : عوامله ونطاقه

خضع التنظيم الحديث منذ نشأته لتغيرات تكنولوجية وتنظيمية عديدة مصدرها الظروف الاقتصادية والفنية المتغيرة التي كان عليه أن يواجهها اذا ما أراد البقاء والاستمرار في أداء نشاطاته . ولقد سبق أن أوضحنا خلال مناقشتنا لمشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع مدى عمق هذه التغيرات التكنولوجية وكيفية مواجهة ادارة هذا التنظيم لها ، ثم المشكلات التنظيمية والسياسية التي واجهتها هذه الادارة

عندما حاولت التكيف مع هذه التغيرات وتحويل العناصر السلبية المتضمنة فيها الى عناصر ايجابية تدعم موقفها أمام الادارة المركزية وتحقق الأهداف التنظيمية العامة التي تعذ بدورها بعدا هاما من أبعاد هذا الموقف . تلك هي العوامل العامة للتغير في التنظيم الحديث التي اكدتها شواهدنا الكمية وملاحظاتنا المباشرة لهذا التنظيم .

وفي الوقت الذي انشغلت فيه ادارة التنظيم الحديث بمواجهة التغيرات التكنولوجية والضغوط السياسية والاقتصادية الخارجية ، كانت ادارة التنظيم القديم منشغلة بأمور أخرى مختلفة تماما . فالاضطرابات التنظيمية التي واجهتها نتيجة للظروف العديدة التي اشرفنا اليها من قبل ، جعلتها تواجه مهمة بالغة الصعوبة هي اعادة التوازن الى التنظيم . ولكنها لم تحقق في هذا المجال القدر الضروري من النجاح ، لأنها تبنت استراتيجية غير موفقة تقوم على الضبط المطلق ، ذلك الضبط الذي هو - في نظرها - أفضل ضمان لعدم حدوث اضطرابات جديدة أو احتجاجات جماعية أخرى من جانب العمال . والواقع ان الادارة العليا لم تكسب من وراء هذه الاستراتيجية سوى تحويل الصراع المكشوف الى صراع مستتر ، اكدته بوضوح شواهدنا الكيفية السابقة ، ويبدو ان هذه الاضطرابات التنظيمية كانت اخطر مصدر من مصادر التغير في هذا التنظيم ، ولكنه - مع ذلك - كان تغيرا سوريا الى حد كبير . فحينما نشأت هذه الاضطرابات وظهرت الاحتجاجات الجماعية لم تفعل مؤسسة الغزل والنسيج شيئا سوى استبدال رئيس مجلس الادارة برئيس آخر تاركة لهذا الرئيس عبء ثقیل عليه أن يتحمله وحده . وعندما حاولت دراسة الفترة التالية على تولى الرئيس الجديد منصبه اتضح لى - كما تشير الى ذلك عبارة أحد الاخباريين - أن هذه الفترة كانت بمثابة فترة كمون كامل تخللها احساس الانتظار من جميع الاطراف . فالعمال أملوا في أن يحقق لهم هذا الرئيس الجديد ما افتقدوه في الرئيس السابق ، والرؤساء ترقبوا تصرفاته وحاولوا الاقتراب منه لكي يتعرفوا على اتجاهاته وتصوراتة لمرحلة العمل المقبلة ومدى تأثير هذه التصورات على أوضاعهم ومراكزهم وسلطاتهم وبعد مرور فترة الكمون هذه ظهرت اتجاهات الرئيس الجديد أمام كل الاطراف . وهي اتجاهات قامت في مجموعها على ثلاث دعائم استقرأتها من قرارات التنظيم

خلال عام الاضطرابات ، ومقابلاتي انحره مع الاطراف المختلفة والاعباريين الذين اعتمدت عليهم في التعرف على هذه الفترة اعتمادا سياسيا . أما الدعامة الأولى فهي ممارسة الضبط والقهر لاعادة الأمور الى حالتها الطبيعية . ولقد تمت هذه الممارسة بتفويض صغار الرؤساء اختصاصات اضافية تضمن لهم الضبط والنظام على مستوى الأقسام الصغيرة التي يرأسونها . وبذلك ظل الرئيس الجديد حريصا على ما كان سلفه حريصا عليه ، وهو تدعيم حلقات التسلسل الرئاسي . بيد أن الجديد في موقف الرئيس الجديد هو اخفائه لعلاقة الادارة العليا بصغار الرؤساء لأنه أدرك أن هذه العلاقة كانت احد مصادر الصراع الذي نشب بين الادارة العليا والعمال . أما الدعامة الثانية فهي اجراء حركة تفقلات صورية بين بعض الموظفين . ويبدو أن هذا التغيير لم يحقق الهدف الذي كان يسعى اليه الرئيس الجديد ، لأن انتقال هؤلاء الموظفين من الأقسام الانتاجية الى الأقسام الادارية لم يغير من مشاعر العمال السلبية نحوهم . أما الدعامة الثالثة فهي تلبية بعض مطالب العمال . ولقد كان أمرا طبيعيا وسط الظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة بالرئيس الجديد ألا يلبي كل هذه المطالب ، لأن ذلك أمرا يفوق طاقته بالفعل ، فاستجاب لبعض المطالب التي تحمل معنى انسانيا يستطيع أن يفيد منها في اظهار حسن نواياه ، كان يوافق على نقل عامل معتل الصحة من القسم الذي يعمل فيه الى قسم آخر يلائم ظروفه الصحية ، أو أن يمنح الذين انهوا مدة خدمتهم مكافآت رمزية تعبر عن تقدير الادارة العليا للخدمات التي ادوها للتنظيم . ولا يبدو أن ذلك قد لقي التأثير المطلوب في نفس اعمال ، لأن مطالبهم كانت أكثر من ذلك بكثير ، هي مطالب تتصل بوضع هذه الادارة العليا وموقفها منهم ككل . تلك هي مصادر التغير المحتملة أو الممكنة التي واجهها هذا التنظيم .

وفي اطار هذه الظروف العامة المحدثة للتغير الواسع النطاق ، يمكننا تناول ظروف خاصة محدثة لتغير ضيق النطاق نسبيا . وسوف نتيح لنا هذه الظروف الخاصة فرصة تأمل الظروف العامة وتحليلا دقيقا بالرجوع الى مواقف تنظيمية بعينها . ويبدو أن أبسط الطرق لدراسة امكانية التغير هي التعرف على استعداد الافراد لتقبل التغييرات التي يمكن أن تطرأ على طريقة آدائهم لنشاطاتهم . ولقد حصلنا بالفعل على شراهد كمية تكشف عن

مدى هذا الاستعداد . وفى التنظيم الحديث إقر ٨١٧٪ من أفراد عينته موافقتهم على قبول هذه التغييرات كما أقر ٨٥٣٪ من أفراد عينة التنظيم القديم ذلك . على أن ملاحظتنا المباشرة ومقابلاتنا الحرة قد كشفت عن أن هذا التقارب يخفى وراءه مبررات مختلفة تماما نابعة من واقعين تنظيميين لكل منهما أبعاده التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتميزة . فقبول أفراد التنظيم الحديث لهذه التغييرات إنما هو جزء من ظرف تنظيمى خبروه وعاشوه واقتنعوا به الى حد بعيد وهو التغييرات التكنولوجية التى كثيرا ما كانت تطرأ على أساسايب الانتاج ووسائله . قبولهم اذن انعكاس للمرونة التى هى من أبرز سمات تنظيمهم ، والتى لولاها عجز التنظيم عن ممارسته نشاطاته بفعالية وكفاية . ولقد أيدت هذا التفسير مقابلة حرة مع بعض عمال « إدارة مهندسة المصنع » ، أوضحوا فيها « استعدادهم التام لتغيير طريقة عملهم تغييرا كاملا ، اذا ما اقتضى ذلك صالح العمل ، واذا ما وجدت الإدارة فى ذلك ضرورة ملحة » .

أما قبول أفراد التنظيم القديم لهذه التغييرات فنابع من ظروف مختلفة تماما ، أهمها عدم الرضاء المتزايد عن الطريقة التى يؤدى بها العمال عملهم ، والظروف الصحية السيئة التى يعملون فى ظلها . وكثيرا ما عبر لى العمال عن الاخطار الصحية التى تتهددهم نتيجة للغبار الذى تحدثه آلات الغزل والنسيج ، وعدم حرص الإدارة على الاستعانة باجهزة ماصة للغبار على نحو ما هو سائد فى المصانع الأجنبية أو بعض المصانع المصرية . ولقد بدا ذلك بوضوح حينما وجهت الى أفراد العيقتين سؤالا طلبت اليهم فيه أن يذكروا درجة ارتياحهم للطريقة التى يعملون بها ، ثم اتضح بعد ذلك أن ٥٩٣٪ فقط من أفراد التنظيم القديم قد أقروا ارتياحهم ، بينما أقر ذلك أكثر من ثلثي أفراد التنظيم الحديث ( ٧٥٨٪ ) . ومن الواضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كبير ، حتى أن ( ت ) قد كشفت عن وجود فارق دال احصائيا لبيهما عند مستوى ٠٠١ ر ( ١ ) . ويستطيع هذا التفاوت أن يعكس لنا جانبا من الموقف الذى دفع أفراد التنظيم القديم الى قبول أية تغييرات محتملة فى طريقة أدائهم لعملهم .

---


$$(١) ت = ٢٨$$



ويبدو أن الظروف التكنولوجية والسياسية العامة تمارس تأثيراً متزايداً على موقف أفراد التنظيم من التغييرات التي تطرأ على طريقة أدائهم لعملهم . فعندما تتبعنا الذين اقروا عدم موافقتهم على هذه التغييرات ، اتضح لنا أن استراتيجيات إدارة التنظيم القديم وايدولوجية إدارة التنظيم الحديث قد تدخلنا في تحديد استجابة أفراد العينتين لهذه التغييرات . فلقد خشي ٤٧٦٪ من الذين اقروا عدم موافقتهم على ادخال الادارة طرقاً للاداء ان تكون هذه الطرق أصعب من تلك التي يؤدون بها أعمالهم ، بينما لم يخش ذلك سوى ٣١٨٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالاً احصائياً عند مستوى ٠.٢ (١) . ولو حاولنا التنفيذ الى ما وراء هاتين النسبتين اتضح لنا على الفور أن الظروف السياسية السائدة في التنظيم قد تدخلت مع الظروف التكنولوجية تداخلاً معقداً . فعلى الرغم من بساطة العمليات الانتاجية التي يؤديها أفراد التنظيم القديم وتعودهم على ممارستها لفترة طويلة بحكم قدم التنظيم وطول مدة خدمتهم فيه ، على الرغم من ذلك اتخذ هؤلاء الأفراد من التغييرات التي تحدثها الادارة على هذه العمليات موقفاً سلبياً الى حد كبير نابعا من اهتزاز الثقة بينهم وبين الادارة العليا ولقد اوضحت معايشتي لعمال هذا التنظيم أن موقفهم السياسي من الادارة العليا قد انعكس على ابسط الظواهر التنظيمية . فعندما أثرت القضية التي نحن بصدد حلها الآن مع عمال « ادارة النسيج » خلال مقابلة جماعية حرة مع ثلاثة منهم ، اتضح أن عدم موافقتهم على تغيير طريقة أدائهم لعملهم لا تعود الى عدم رغبتهم الدخول في عمليات تعلم جديدة ، بقدر ما تعود الى عدم ثقتهم فيما تقترحه الادارة العليا حتى ولو كانت اقتراحاتها ذات طبيعة فنية خالصة يصعب عليهم استيعابها ووزنها وزناً دقيقاً . ومن هنا يبدو لي أن تفسير موقف عمال التنظيم القديم في ضوء بعض المفاهيم التنظيمية مثل المرونة وسرعة التكيف واستيعاب التجديدات إنما هو تفسير ينطوي على قصور واضح ، لأن الشواهد الكمية والكيفية التي حصلنا عليها قد اوضحت أن هذه المفاهيم تعجز وحدها عن تفسير موقف أفراد هذا التنظيم .

على أننا وجدنا في التنظيم الحديث ما يدعم تفسيرنا لما وجدناه في

---

(١) ت = ٢٣٢٣

التنظيم القديم • ففي ضوء الظروف التكنولوجية المتغيرة التي خضع لها التنظيم الحديث ، كان من المتوقع أن تعبر مبررات عدم قبول التغييرات عن هذه الظروف ، لأنها ( أى الظروف ) سببت للأفراد قلقا بالغاً مصدره توقع حدوث تجديدات على المنتج أو تغييرات في طرازه • بيد أن الشواهد الكمية والكيفية التي حصلنا عليها لم تؤيد هذا التوقع تأييداً قاطعاً ، بل سُنحت - بظهور اعتبارات أخرى ليست تكنولوجية الطابع • وأهم هذه الاعتبارات - بالطابع - الأيديولوجية الإدارية السائدة في هذا التنظيم ، تلك الأيديولوجية التي مكنت الإدارة الإقليمية من امتصاص قلق الأفراد ثم ربطهم بها وبالأهداف التنظيمية العامة • وعندما كتب لهذه الأيديولوجية النجاح المنقطع النظير ، خفت وطأة القلق الذي استشعره الأفراد نتيجة للظروف التكنولوجية المتغيرة التي كانوا يخضعون لها • ومن هنا يبدو لنا أن المفاهيم التنظيمية الخالصة قد عجزت مرة أخرى عن تفسير قضية عدم قبول أفراد هذا التنظيم للتغييرات التي تحدثها الإدارة على طرق الأداء •

ولا يجب أن يبعدنا هذا التفسير عن تناول القوى المعارضة أو المقاومة للتغيير التنظيمي • فالتنظيمان ينطويان - مع ذلك - على قوى ومصادر مقاومة للتغير نابعة من الظروف السياسية والتنظيمية العامة السائدة في كل منهما • ففي حدود شواهدنا الكمية يمكننا القول إن التسلسل الرئاسي في التنظيم القديم كان المصدر الأساسي للحفاظ على الأوضاع الراهنة والقضاء على أية فرصة لظهور تغييرات محتملة سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية • ولقد اكتسب التسلسل الرئاسي في هذا التنظيم قوته من الإدارة العليا التي كانت بدورها حريصة أشد الحرص على تدعيمه ومنحه قوة فوق قوة لكي تتمكن بعد ذلك من تدعيم أوضاعها وممارسة الضبط وضمان النظام والانتظام وتبدو خطورة هذا الموقف إذا ما قدرنا خطورة القيود التي يفرضها التسلسل الرئاسي - بذاته - حتى ولو كان على درجة عالية من المرونة • ففضلاً عن هذه القيود وجدت الإدارة العليا أن من صالحها تدعيم حلقات هذا التسلسل وتفويض صغار الرؤساء اختصاصات جديدة يدعمون بها أوضاعهم وأوضاع الإدارة العليا في الوقت ذاته • ولقد كان هذا التدعيم بمثابة ظرف غير موات للتغير إن لم يكن يتعارض معه

بشكل سافر • وباختصار يمكننا القول أن استراتيجية هذه الإدارة تتعارض بطبيعتها مع أحداث تغييرات تنظيمية ، لأنها استراتيجية قائمة على تثبيت الأوضاع الراهنة وتدعيمها •

وفي ضوء هذه الاستراتيجية لا يمكن الزعم بأن نشاطات هذا التنظيم تنطوي بطبيعتها على عناصر مقاومة أو معارضة للتغيير • فمثل هذا الزعم يتعارض مع أبسط الشواهد الكيفية التي أمكننا الحصول عليها من هذا التنظيم • فعلى الرغم من أن نشاطات هذا التنظيم تتصف بالثبات النسبي وعدم خضوعها للتغيرات الدائمة على عكس ما هو سائد في التنظيم الحديث ، إلا أن هذا الثبات النسبي - بذاته - لا يعوق إمكانية التغيير ، إلا إذا صاحبه أيديولوجية إدارية تدعم هذا الثبات وتمنحه قوة أسطورية في نفس الأفراد • ولقد حصلنا على شواهد كيفية تدعم ذلك بطريقة غير مباشرة • فخلال المقابلة الجماعية الحرة التي عقدها مع فريق عمال « إدارة النسيج » الذي أشرنا إليه قبل قليل ذكر لي شاب منهم « منذ أن عينت بالشركة في سنة ١٩٥٩ وأنا أعمل بنفس الطريقة • فلم تحدث خلال هذه الفترة أية تغييرات على الآلات التي نعمل عليها أو المشرفين أو حتى نوع المنتج الذي نقوم بإنتاجه • وكثيرا ما تقدمت بشكوى إلى رئيس مجلس الإدارة أطلبه فيها بتغيير بعض المنتجات لكي تسائر الأذواق المختلفة ، ولكنني لم أجد ردا على شكاوي » • وخلال هذه المقابلة الجماعية ذكر لي عامل آخر : « عندما اختلفنا في العام الماضي مع المشرف ، وتظلمنا لدى رئيس مجلس الإدارة كانت إجابته علينا أننا نسيء فهم القوانين الاشتراكية ، وأنها ( أي القوانين ) وإن كانت قد منحتكم شيئا من الحرية ، إلا أن ذلك لا يعنى التمرد على الرؤساء وعصيان أوامره • ما احترامكم للمشرف هو احترام للإدارة ، وعليكم أن تطيعوا أوامره لأنه أقدر منكم على فهم العمل » • ويستطيع هذان النصان بالإضافة إلى الشواهد السابقة - أن يوضحا أن استراتيجية الإدارة العليا في هذا التنظيم كانت بذاتها مصدرا من مصادر مقاومة التغيير سواء كان هذا التغيير تكنولوجيا أو تنظيميا أو إداريا أو سياسيا •

ومع أن مصادر مقاومة التغيير في التنظيم الحديث كانت سياسة - تكنولوجية في طابعها ، إلا أنها كانت من أنواع مختلفة تماما عن تلك التي

الفناها في التنظيم القديم . فعلى الرغم من التغييرات التكنولوجية العديدة والضغط الخارجية الشديدة التي كانت تواجهها الادارة الاقليمية ، مما اضطرها الى تبني سياسة مرنة الى ابعد حد في معالجة أمور التنظيم ، على الرغم من ذلك واجهت هذه الادارة قوة سياسية خطيرة كانت تعوقها - في بعض الاحيان - عن اجراء التغييرات التي تود ادخالها في التنظيم . فلكي تصبح هذه التغييرات شرعية ، كان على هذه الادارة أن تحصل على موافقة الادارة المركزية . ولم تكن هذه الموافقة بالأمر الهين . فكثيرا ما كان مثيرو الادارة الاقليمية يخلون في مناقشات عنيفة مع مديري الادارة المركزية بهدف اقناع الآخرين بضرورة موافقتها . مع أن الادارة المركزية كانت تثق كثيرا في نوايا الادارة الاقليمية وكفائتها ، إلا أنها كانت شديدة التحفظ في اتخاذ قراراتها . وعندما ناقشت هذه النقطة مع أحد مديري الادارة الاقليمية أيد ذلك الى حد كبير ، ثم أضاف تصورا واقعيا لديناميات العلاقة بين الإدارتين بقوله : « نحن هنا على صلة دائمة باحدث التطورات العالمية التي تطرأ على المنتج ، كما أننا كثيرا ما نستضيف خبراء عالميين شرقيين نسترشد بهم في التجديدات التي نفري اجرائها ، لكننا نواجه بعد ذلك صعوبة كبيرة عندما نعرض أفكارنا على الادارة المركزية او عندما نريد الحصول على موافقتها على احداث تغييرات على المنتج . وحجتها البقليدية في ذلك أن هذه التغييرات ستتطلب اعتمادات مالية اضافية تهدد الأرباح التي تحققها الشركة ، وقد لا تتوازى مع المكاسب التي ستتحقق من وراء هذه التغييرات . وعلى الرغم من أن الادارة المركزية غالبا ما تقتنع في نهاية الأمر ، إلا أن مجرد الحصول على موافقتها يحتاج وقتا طويلا وجهدا كبيرا ، . وأغلب الظن أن حرص الادارة المركزية على تحقيق أكبر قدر من الأرباح وسعيها لتسجيل أعلى معدلات الانتاج كانتا جزءا من ايدولوجيتها ، فأقصى ما يسعد هذه الادارة أن تفاخر بمقدار الأرباح التي حققتها ومعدلات الانتاج التي سجلتها ، ولم تكن قضية تطوير المنتج والنهوض به تشغل بالها كثيرا . وطالما أن هذه القضية تعبر بدقة عن أخطر جوانب التغيير التنظيمي ، فمن الطبيعي أن تكون ايدولوجية الادارة المركزية هذه مصدرا من مصادر مقاومة التغيير التنظيمي . »

ولقد بلغ نجاح ادارة التنظيم الحديث أقصى مداه عندما تمكنت من



القضاء على مراكز مقاومة التغيير بان دعمت وضعها أمام الإدارة المركزية ومارست عليها أساليب تأثير عديدة ثم كسبت بعد ذلك ولاء أفراد التنظيم فسهل ذلك كثيرا من مشكلة تقبل التجديدات . ولم يكن هذا الولاء مهمة يسيرة بالنسبة لها ، لأنها كانت تطلب اليهم الاقتناع بتغيير ما الفوه وما اعتادوا على ممارسته . لذلك اضطرت اضطرارا الى تبني ايدولوجيتها القائمة على التوفيق بين مختلف الأطراف ثم كسبهم جميعا في وقت واحد . ولقد بدا نجاح هذه الايدولوجية واضحا عندما حاولنا دراسة اتجاهات الأفراد نحو التغييرات التي تحدثها الإدارة على طرق الاداء أو الآلات . فلقد أقر ٨٠٪ منهم تقبلهم لهذه التغييرات واحساسهم بانها دائما ما تكون لصالح العمل والانتاج ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٨٪ من قرنائهم في التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) . ولقد جاء هذا الفرق تعبيرا واقعيا دقيقا عن ديناميات العلاقة بين كل من الإدارتين والأفراد . فإدارة التنظيم الحديث واجهت بشجاعة نادرة مراكز مقاومة التغيير ابتداء من مديري الإدارة المركزية حتى عمال الانتاج ، وتبنت لهذا الغرض ايدولوجيتها التي مكنتها من مواجهة موقفها الحرج مع كل من الإدارة المركزية والأفراد . ولقد وصلت هذه الإدارة في تحطيمها لهذه المقاومة الى أبعد حد ممكن ، فحينما كانت تواجه معارضة شديدة من الإدارة المركزية ، كانت تغريها بالتعهد بانجاح المشروعات التي تنوى ادخالها حتى تتمكن من وضع هذه الإدارة في موقف حرج يجبرها في النهاية على اقرار هذه المشروعات . ويبدو أن النجاح المتتالي الذي حققته الإدارة الاقليمية قد لعب - بعد ذلك - دورا هاما في تحطيم مقاومة الإدارة المركزية تحطيمًا تلقائيا . ففي مقابلة حرة مع أحد مديري الإدارة الاقليمية ذكر لي أن الاعتراض الإدارة المركزية على المشروعات المقدمة منا لم يعد شديدا ، لأنها أصبحت تثق فينا نتيجة للنجاح الدائم الذي حققته الإدارة هنا .

أما إدارة التنظيم القديم فلم تواجه مراكز مقاومة التغيير بمثل هذه المرونة والليونة ، لأنها قصت منذ البداية أجنحة هذه المقاومة بان دعمت

---

(١) ت = ٣٦٠

حلقات التسلسل الرئاسى وزادته صلابة وجمودا • وبمقتضى هذا التدعيم أصبحت التغييرات فى طرق الاداء - التى كانت تحدث فى أضيق نطاق - جزءا من سياسة عامة قائمة على ضمان النظام وتحقيق الامتثال • ولقد وفرت هذه الادارة بهذه السياسة التحكمية جهودا جبارة بذلتها ادارة التنظيم الحديث التى كانت بالفعل ادارة قائمة على الاقناع والتأثير أكثر منها ادارة قائمة على للضغط والقهر • وفى حدود هذه السياسة التحكمية التى انتهجتها ادارة للتنظيم القديم ، يمكننا تفسير اتجاهات أفراده نحو التغييرات التى كانت تحدثها هذه الادارة على أساليب الانتاج وطرق الاداء • فهى اتجاهات أكثر قربا الى السلبية ، لأنها كانت - كما أوضحت المقابلات الجماعية - جزءا من اتجاهات سلبية عامة حملها الأفراد نحو استراتيجيات هذه الادارة بصفة عامة •

ولا يمكن معالجة الاستجابة للتغير التكنولوجى دون أن نحلل مصادره :  
ففى حدود الشواهد الكمية التى بأيدينا كانت الظروف التكنولوجية المتغيرة هى المصدر الأساسى لهذا التغير فى التنظيم الحديث كما أشار الى ذلك بالفعل. ٤٦٧٪ من أفراد عينته ، بينما لم تكن مصدرا أساسيا للتغيير التكنولوجى فى التنظيم القديم ( ٢٨٩٪ ) • وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠.١ ر (١) • ولعل أوضح ما يشير الى هذا الفرق هو أن تكنولوجيا التنظيم الحديث كانت تخضع باستمرار لتغير دائم فرضته طبيعة المنتج التى كانت تفرض على الدوام تعديلات دائمة عليه ، والا أصبح التنظيم غير فعال من وجهة نظر ادارته ومن وجهة نظر المستهلك ، الذى لم يكن مستهلكا محايًا فقط • وهنا تبدو الضغوط الخارجية على التنظيم واضحة • فلكى يضمن التنظيم تسويق منتجه فى الأسواق الخارجية كان عليه أن يواجه ذلك بضرورة تطوير منتجه والنهوض به ، وادخال تعديلات عليه تتلاءم مع ذوق المستهلك العالمى • ويقتضى ذلك بطبيعة الحال ادخال تغييرات تكنولوجية عديدة تضمن تنفيذ التعديلات تنفيذا دقيقا • ولم يكن التنظيم القديم يواجه هذه الظروف التكنولوجية المتغيرة ، لأنه قيد نفسه منذ البداية بتصنيع منتج لا يخضع كثيرا لتعديلات

---

(١) ت = ٢.٩٧٠

جوهريّة تقتضى تغييرات تكنولوجية خطيرة • ولا شك أن إدارة هذا التنظيم قد أفايت كثيرا من هذا الموقف ، لأن ثبات المنتج وعدم خضوعه للتغير الشديد ثم عدم تعرضه لمنافسة خطيرة ، كل هذه الأمور كونت لدى هذه الإدارة احساسا بأن الأفراد يستطيعون تأديته دون جهد كبير لكسب ولائهم أو التقرب منهم لمواجهة أى ظرف استثنائي أو طارئ • وفى حدود البيانات التاريخية التى استطعت الحصول عليها من هذا التنظيم يمكن القول أن التغيير التكنولوجى الوحيد الذى طرأ عليه كان نابعا من نمو حجمه واتساع نطاق نشاطاته بإضافة وظائف جديدة له كان أهمها صناعة بعض الملابس الجاهزة :

وبرغم التسليم بنجاح إدارة التنظيم الحديث فى تحقيق أهدافها الخاصة والأهداف التنظيمية العامة ، إلا أن تاريخها قد شهد وقوع أخطاء تكنولوجية عديدة لم تكن هذه الإدارة هى المسئول الوحيد عن وقوعها ، لأن الظروف الاقتصادية الطارئة والعوامل التكنولوجية المتغيرة كانت تشدد فى وطأتها على هذه الإدارة ، فبفلت من يدها زمام الأمر • ويبدو أن هذه الأخطاء التكنولوجية كانت أحد مصادر التغير فى هذا التنظيم ، لأن وقوع الخطأ التكنولوجى كان يستلزم - بالضرورة - تصحيحا تكنولوجيا لاحقا ، والا تعرض وجود التنظيم للخطر • وعندما حاولت مناقشة هذه النقطة مع أحد مديرى هذا التنظيم أيد ملاحظاتي الشخصية ، ولكنه أضاف إليها بعدا آخر هو عجز الفنيين عن مواجهة التغيرات التى تتطلبها منافسة المنتج للمنتجات العالمية ، وعدم استيعابهم لهذه التغيرات فى بعض الأحيان ، مما قد يؤدى إلى السير فى طريق لا يتفق تماما مع التغييرات المراد إحداثها • ولقد كان أفراد هذا التنظيم على وعى شديد بهذه النقطة ، تجلّى بوضوح عندما عزي ٤٥٪ منهم للتغييرات التى تحدث فى أقسامهم وإداراتهم إلى الأخطاء التى تحدث فى العمل ، بينما لم يشر إلى ذلك سوى ٣١٥٪ من قرنائهم فى التنظيم القديم • وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين النسبتين كان دالا احصائيا عند مستوى ٠.٠٥ (١) •

وأغلب الظن أن التنظيم القديم لم يشهد خلال مراحله التاريخية الأخطاء

---

(١) ت = ٢٣٣٠

التكنولوجية التي وقع فيها التنظيم الحديث . لأنه ( أى القديم ) مارس منذ نشأته صناعة لها تقاليد راسخة في مصر ، واقتفى في ممارستها اثر التنظيمات الصناعية الأقدم التي تعمل بالغزل والنسيج ثم وجد في هذه الممارسة ما يمكنه من ممارسة وظائفه في هدوء واستقرار تامين . وحينما حاول هذا التنظيم توسيع نطاق نشاطاته ، لجأ الى صناعات مألوفة لممارسة المجتمع ، فتبناها وأنشأ لها فرعا مستقلا خصصه لصناعة « التريكو والملابس الجاهزة » . وبذلك تفادى الوقوع في خطر التجديد الذي لايسنده تأييد شعبي أو مجتمعي، وضمن أيضا أن يكون هذا التجديد جزءا من ممارسة عامة سائدة في المجتمع الكبير . ومن الطبيعي أن يحمل هذا النمط من التجديد عناصر تتسق مع استراتيجية الادارة القائمة على تثبيت الأوضاع الراهنة وعدم إتاحة الفرصة لأية تغيرات راديكالية محتملة .

ولدينا بعد كل ما سبق شواهد كمية وكيفية اضافية تدعم تفسيرنا لمصادر التغير التكنولوجي في التنظيمين . ففي التنظيم الحديث اقر أكثر من خمس افراد ( ٢٢٥٪ ) أن التغير الذي يحدث في أقسامهم وإداراتهم نابع من احساس عام لدى الادارة العليا بضرورة التغير ، بينما لم يقر ذلك سوى ٧٣٪ من أفراد التنظيم القديم . ولو صدق ما أقره أفراد التنظيمين ، لاتضح لنا مرة أخرى الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بإداراتى التنظيمين . فادارة التنظيم الحديث وجدت نفسها باستمرار - أرادت ذلك أم لم ترد - بحاجة الى اجراء تعديلات على منتجها لمواجهة الظروف التي أشرنا اليها قبل قليل ، ولكن ذلك لم يمنعها من المبادأة بإجراء تعديلات أخرى ليست نابعة تماما من هذه الظروف . وعلى الرغم من أن هذه التعديلات كانت في اضييق نطاق ، الا إنها قد كشفت عن مبادأة هذه الادارة بإيجابيتها . ومهما قيل من أن هذه الادارة كانت تقصد بهذه التعديلات تدعيم وضعها أمام الادارة المركزية والحصول على اعتمادات مالية جديدة ، الا أن ذلك لا ينفي أهم خاصية تميزت بها الادارة الاقليمية وهي مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات المختلفة التي كانت تواجهها . وبنفس الكيفية يمكننا تفسير موقف ادارة التنظيم القديم . فاحساسها بضرورة التغير كان محدودا الى أبعد حد بحكم تكنولوجيا التنظيم وموقفها السياسي بوجه عام الذي كان يقوم على الافادة من كل الظروف التي تشجع



على استقرار الظروف التكنولوجية والسياسية والاقتصادية . والمحقق أن هذه الإدارة كانت تخشى كثيرا أحداث تغييرات تكنولوجية أو إدارية ، لأنها أحست - منذ البداية - بأن اتجاهات الأفراد نحوها ليست ملائمة تماما لأحداث هذه التغييرات وفي ضوء ذلك يمكننا تفسير نمط التغيير الذي أحدثته هذه الإدارة . فعندما قرص عليها توسيع نطاق نشاطاتها ، لم يكن أمامها إلا اختبار واحد هو استحداث نشاطات جديدة تماما خصصت لها إدارات مستقلة بعيدة عن الإدارات القديمة جغرافيا وتكنولوجيا ، متفادية بذلك توسيع نطاق نشاطاتها القديمة التي كانت أولى - بالفعل - بهذا التوسيع .

وعندما حاولنا دراسة مصادر التغيير التكنولوجي على مستوى الأقسام التنظيمية ، اتضح لنا أن التنظيمين قد اشتركا في خاصية أساسية هي أن أقسامهما الإنتاجية كانت أكثر الأقسام تعرضا للتغير واشدها تأثرا به . وهذا أمر طبيعي طالما أن التغير التكنولوجي الذي يطرأ على التنظيم الصناعي يتصل أساسا بجوهر نشاطاته المتمثل في العمليات الإنتاجية . أما التغير الذي يطرأ على بناء الأقسام الإدارية ونشاطاتها فكان تابعا إلى حد كبير للتغير التكنولوجي الذي كان يصيب الأقسام الإنتاجية . ولقد كان موظفو الأقسام الإدارية في التنظيمين مدركين لهذه الحقيقة . ففي التنظيم القديم ذكر لي أحدهم : « عندما اتسع نطاق الشركة وأصبح من مهامها إنتاج التريكو والملابس الجاهزة أثر ذلك على قسم الحسابات والمراجعة الذي أعمل فيه ، فزاد حجم العمليات الحسابية التي نقوم بها سواء في مجال تكاليف الإنتاج أو التوزيع أو الأرباح أو الإشراف على موازنة الميزانية العامة للشركة وما تتطلبه هذه الموازنة من مراجعة دقيقة لحسابات الإدارات المختلفة ، . وفي التنظيم الحديث ذكر لي أحد كبار موظفيه الإداريين في مقابلة حرة معه : « تعلم أن الإدارة هنا تحاول باستمرار تعديل كثير من العمليات الإنتاجية ، وهذا ينعكس علينا بطبيعة الحال ، لأن التعديل يقتضى منا - باستمرار - أن نعيد حسابات تكاليف الإنتاج والأرباح حتى تكون الإدارة على علم كامل بنتائج هذا التعديل » . ثم أضاف هذا الموقف بعدا آخر هو موقف الإدارة المركزية ، الذي كان يقتضى من موظفي الأقسام الإدارية

« موافقتها - بطريقة دورية منتظمة - بادق تفاصيل الحسابات حتى تتمكن من الوقوف على استقرار الأمور المالية في التنظيم ، • ولعل ذلك يعكس لنا بوضوح حقيقة أساسية هي أن التغيير التكنولوجي يمارس تأثيره على الأقسام الانتاجية أولا ، ثم يبدأ بعد ذلك في التأثير على الأقسام الادارية التي يتعين عليها بعد ذلك مواجهة هذا التأثير بنجاح • ولقد كان ذلك هو الطريق الطبيعي الذي يمر به التغيير التكنولوجي في التنظيم • فلم تسجل ملاحظتنا المباشرة وأقوال الاخباريين أن بدأ التغيير بالأقسام الادارية وانتهى بالأقسام الانتاجية ، اللهم الا ظرفا واحدا واجهه التنظيم الحديث خلال تاريخه ، عندما قرر اجراء بعض التغييرات الادارية استجابة لرغبة الادارة المركزية ، فترتب على ذلك بعض التغيرات التكنولوجية ، تم بمقتضاها العودة الى طريقة معينة في الاداء كانت الادارة الاقليمية قد استبدلتها باخرى جديدة •

ولم تكن التغيرات التكنولوجية ببعيدة تماما عن ايدولوجية التنظيم الحديث واستراتيجية التنظيم القديم • فحينما كانت تعن للإدارة في التنظيم الحديث ادخال تعديلات على منتج قديم أو استحداث منتج جديد كانت تلجأ الى الأفراد لاشراكهم في مناقشة هذه الأمور حتى ولو لم تفد كثيرا من هذه المناقشة • ولقد كان هذا الاجراء بمثابة تأمين لها ضد أي احتجاج جماعي من جانب هؤلاء الأفراد وضمان لها بأن تحصل على موافقتهم الجماعية لكي تستخدم هذه الموافقة بعد ذلك كدفاع عن موقفها وتوجيه اللوم اليهيم إذا ما قصروا في أداء ما اتفقوا جميعا على تأديته • ولا شك أن الادارة قد حققت من وراء هذا الميكانيزم فوائد لم تكن تحلم بها • ولعل أول هذه الفوائد وخطرها وزنا ضمانها ولاء الأفراد لها وتدعيم روح « السلام » بينها ، وضعها أمام الادارة المركزية باستغلال هذا الولاء لصالحها ، وثالثها ضمان تحقيق الاهداف التنظيمية العامة بالطريقة التي تفضلها بعد أن أمنت ظهرها بالحصول على موافقة غالبية أفراد التنظيم ، ورابعها ضمان الضبط الذاتي وتوفير جهود مضيئة كان من الممكن أن تبذلها دون تبني هذه الايدولوجية • ولقد وجدنا لذلك كله تطبيقا واقعيا في استجابات أفراد هذا التنظيم لقضية اشراكهم في دراسة التغيرات التي تنوى الادارة ادخالها بعد أن وضعنا هذه

الاستجابات في شكل مقياس متدرج ، حيث أقر ٤٣٪ منهم دوام هذه المشاركة وانتظامها ، كما أقر ٢٠٪ أيضا حدوثها في بعض الأحيان وأخيرا أقر ١٢٪ منهم ندرتها . ولو ضمنا هذه النسب الثلاث اتضح لنا أن أكثر من ثلاثة أرباع أفراد هذا التنظيم ( ٧٦٪ ) قد أقروا إشراك الإدارة أيهم في بحث التغييرات التي تنوى إدخالها ، مما يؤكد مرة أخرى لجوء هذه الإدارة إلى أسلوب ديموقراطي حاولت من خلاله كسب تأييد الأفراد لها وضمان عدم معارضتهم لما تنوى إدخاله من تجديدات . وكانت وسيلة الإدارة في ذلك عقد نوعين من الاجتماعات : الأولى مع رؤساء الأقسام الانتاجية الصغيرة ، والثانية مع العمال . وكثيرا ما كانت تبدأ الإدارة بالاجتماعات الأولى حتى تتمكن - بعد اقناع المشرفين والملاحظين - من التأثير على العمال مستغلة موافقة هؤلاء المشرفين في ممارسة هذا التأثير .

أما إدارة التنظيم القديم فلم تكن مضطرة إلى الاستعانة بمثل هذه المشاركة ، لأنها لا تؤدي - من وجهة نظرها - إلا إلى الفوضى واللبلة . وعندما أثرت هذه القضية مع اثنين من كبار مهندسي هذا التنظيم الذين يشغلون أوضاعا إدارية ، اتضح أن موقفهم من هذه المشاركة كان سلبيا إلى أبعد حد ، كما ذكرنا في عبارات تشير إلى أن القرارات الهامة المتعلقة بتغيير المنتجات أو إجراء تعديلات عليها يجب أن تكون من سلطة المهندسين الفنيين والخبراء الإداريين ، لأنهم هم أقدر من يزنوا هذه القرارات قبل صدورها ، ولا يجب أن يعوقهم عن أداء مهمتهم عائق كمشاركة العاملين . فأفراد التنظيم - ومن وجهة نظر الإدارة العليا والمهندسين بصفة خاصة - لا يستطيعون المشاركة في صنع القرارات الهامة ، لأنهم لا يمتلكون بعد المعرفة الفنية الضرورية ، تلك المعرفة التي يجب أن يعتمد عليها القرار الرشيد . ومن الواضح أن موقف الإدارة العليا من هذا الأسلوب الديموقراطي يشبه - إلى حد كبير - موقفها من قضية تمثيل العمال في مجلس الإدارة الذي أوضحناه بالتفصيل في الفصل السابق . ونستطيع أن نستنتج من هذين الموقفين اتجاهها أوليغاركية عاما يميز إدارة هذا التنظيم . لكن هذه الأوليغاركية كانت تتستر باستمرار وراء دعاوى الاعتبار الفنية التي لانسمح بمشاركة العمال في الأمور الفنية الخاصة بالتنظيم . ولقد افادت هذه



الاوليجاركية من هذا التستر افادة مباشرة ، حينما مارست سيطرتها ونفوذها واستطاعت بعد ذلك تدعيم مكانتها وادضاعها بعد ان ضمنت تحقيق الضبط والامتثال بوسائلها الخاصة . وليس ادل على صدق ذلك كله من أن الشواهد الكمية التي حصلنا عليها حول اشراك العاملين في دراسة التغيرات التنظيمية قد اوضحت بجلاء عدم حدوث هذا الاشراك الا في حالات قليلة جدا ، بل ان الاتجاه العام هو عدم تحبيذ هذا الاشراك ومقاومته في بعض الأحيان ، فلقد أقر ٧٢٪ من أفراد هذا التنظيم عدم حدوث هذا الاشراك . أما الذين أقروا حدوثه - وبدرجاته المختلفة التي عبر عنها المقياس المتدرج - فلم يتعدوا ٢٦٪ من أفراد العينة . ولقد حصلت على شواهد كيفية تفسر موقف الذين أقروا اشراكهم في دراسة قرارات التغيير التنظيمي . ففي حدود المقابلات الفردية والجماعية الحرة التي عقدتها مع ذوى المستويات الاشرافية الفنية والادارية العليا ، تجمعت لدى شواهد عديدة تشير الى أن الادارة لم تكن تغفل اشراك هؤلاء الأفراد في دراسة تغييرات تنظيمية من نوع معين . وكان ذلك جزءا من عملية استقطاب شاملة قامت بها الادارة العليا لكسب ولاء هؤلاء الأفراد وضمان تنفيذهم لسياستها العامة الرامية الى الضبط المطلق . بيد أن هذا الاشراك - كما تشير الى ذلك الشواهد - كان محدود النطاق الى حد بعيد . فلم يكن يتعدى الأمور المتصلة بهؤلاء الأفراد ، ولم يكن ليمتد - بأي حال من الأحوال - ليشمل أموراً تنظيمية عامة ، اللهم الا في حالة الاحتجاج الجماعي الذي واجهته الادارة العليا بعد فشل التنظيم في تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ . فعندما حدث هذا الاحتجاج لجأت الادارة العليا الى صغار الرؤساء واشركتهم بالفعل في دراسة النتائج المترتبة على هذا الاحتجاج والتغيرات التنظيمية الممكنة التي ستنجم عنه ، ولم يكن موقف الادارة العليا هذا نابعا عن اختيار بين بدائل مختلفة . فلقد اضطرت الى اشراكهم اضطرارا ، حتى تكسب أرضا جديدة تستطيع من خلالها مساومة العمال واقتناعهم بانها لم ترتكب خطأ يستحق منهم الاحتجاج الجماعي .

ولا نستطيع أن نختتم مناقشتنا للتغيير التنظيمي دون أن ندرس نمطه ومداه . ولنسوف تمكننا هذه الدراسة من لقاء أضواء جديدة على شواهد سابقة تتصل بتقبل التغيير أو مقاومته ، كما ستكشف بذاتها عن طبيعة



المراحل التطورية التي مر بها التنظيمان . ولقد انطلقنا في هذه الدراسة من مجرد التعرف على ادراك الأفراد للتغيرات التكنولوجية والادارية والمالية والسياسية التي خضع لها التنظيم منذ أن التحقوا به . ولقد اتضح لنا بعد ذلك تقارباً واضحاً بين أفراد العينتين فيما يتعلق بهذا الادراك . ففي التنظيم القديم أقر ٥٨٪ من أفراد عينته حدوث تغيرات من هذا النوع ، وفي التنظيم الحديث أقر ذلك أيضاً ٦٠٪ من أفراد عينته . ومن الطبيعي أن يثير التقارب بين هاتين النسبتين تساؤلات عديدة . فبرغم قسود التنظيم القديم وتاريخه الطويل وكبر حجمه ، لم يكن ادراك أفراده للتغيرات التي طرأت عليه أعظم من ادراك أفراد التنظيم الحديث لتغيراته ، ذلك التنظيم الذي يتسم بحدائثه النشأة وقصر تاريخه وصغر حجمه . لكن تفسير ذلك ميسور ومتاح . فتاريخ التنظيم الطويل لا يحمل في طياته تغيرات حاسمة أو طارئة ، لأنه إنشئ لكي يمارس نشاطات انتاجية ذات تقاليد مستقرة نسبياً في مصر . فهو منذ البداية لم يتكفل بنشاطات انتاجية جديدة فرضت عليه ظروفًا مختلفة عن تلك التي تمارس في ظلها التنظيمات الصناعية المماثلة لنشاطاتها . ولقد كشفت دراسات لبعض التواريخ المهنية لقادة هذا التنظيم ، أنهم قد مارسوا صناعة الغزل والنسيج في تنظيمات أقدم (١) قبل التحاقهم بتنظيمهم ، وإنهم قد افادوا كثيراً من خبراتهم المهنية في هذه التنظيمات الأكثر قدماً . وحينما اجريت مقابلات حرة مع بعضهم ذكروا انهم قد التحقوا بهذه الشركة قبل التاميم ، وأن أصحابها قد قدموا لهم اغراءات مالية للعمل في هذه الشركة وقت نشأتها لكي يفيدوا من خبراتهم المهنية السابقة ولكي يطبقوا ما اعتادوا على تطبيقه . ولقد تفادى هذا التنظيم بذلك تغيرات عنيفة كان من الممكن ان يتعرض لها لو أنه تكفل منذ البداية بنشاطات انتاجية غير مالوفة .

وبنفس هذه الطريقة يمكننا تفسير الارتفاع غير المتوقع في نسبة الذين أقروا حدوث التغيرات السابقة في التنظيم الحديث . فرغم حداثة هذا التنظيم وصغر نطاق عملياته الانتاجية ، إلا أنه قد شهد منذ نشأته ظروفًا فريدة حقاً . فلقد اقيم لكي يمارس نشاطات انتاجية لم تعرفها مصر قبل

---

(١) مثل شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى .

نشأته . وهذا موقف يعكس بذاته تغيرات محتملة أو كاملة عديدة ، لأنه ( أى التنظيم ) ظل طوال الأربع سنوات الأولى من عمره يبحث عن سياسة محددة ينتهجها . ولقد كلفه هذا البحث متاعب كثيرة ، لأنه كان يكافح في جهات متعددة ، أولها ارساء دعائم تلك الصناعة الجديدة واكسابها القدر الضروري من الشرعية ، وثانيها تثبيت وجوده - وخاصة ادارته الإقليمية - أمام الإدارة المركزية التي مارست سلطة متسلطة نابعة من احساسها بضرورة مراقبة التنظيم والاشراف عليه اشرفا وثيقا . ولقد كان الاستقلال النسبى عن هذه الإدارة مطلبيا حيويا - ان لم يكن حياتيا - بالنسبة للإدارة الإقليمية ، فأصبحت الإدارة الأولى ( المركزية ) بالنسبة للثانية ( الإقليمية ) جبهة عليها أن تواجهها بصلاية حتى تدعم وضعها ومكانتها أمامها . ولقد فرض ذلك تبنى ايديولوجيتها الخاصة التي مكنتها من تحقيق التوازن داخل التنظيم حتى يكون هذا التوازن بمثابة سند لها تستعين به في مواجهة الضغوط الخارجية التي شكلت الجبهة الثالثة التي كانت تكافح عليها الإدارة الإقليمية . ولقد كلل كفاح الإدارة الإقليمية على هذه الجبهات الثلاث بالنصر، ولكنها دفعت في مقابل هذا النصر ثمنا غاليا هو احداث تغييرات تنظيمية وتكنولوجية كثيرة ، افقدت الأفراد القدرة على التوقع بما سيحدث لهم وما سيطرأ عليهم ، فاستشعروا عدم الأمان ، وأصبح احساس اليقين بالنسبة لهم احساسا صعب الخال . وعلى الرغم من أن الإدارة الإقليمية قد واجهت هذه الأحاسيس والمشاعر بخفاء فاق التصور لكى تحتفظ بولائهم لها ، إلا أن ذلك لم يغير كثيرا من الأمر الواقع المتمثل في التغييرات التنظيمية الحادة التي لم تكن تجد لدى الأفراد صدى طيبا . وهذا هو السبب الذى من أجله احس أفراد هذا التنظيم بالتغيرات المختلفة التي طرأت على تنظيمهم برغم حداثة نشأته وضيق نطاق عملياته على نحو ما أوضحنا قبل قليل .

ومع ذلك فيبدو أن أفراد التنظيمين يدركون التغيرات التي تصيبهم بوصفهم أفرادا قبل أن يدركوا التغيرات التنظيمية العامة . ولقد تأكد ذلك لنا بوضوح عندما حاولنا دراسة ادراك الأفراد للتغيرات التي طرأت على سياسة الإدارتين العليتين . ففي التنظيم القديم ذكر ٦٧٪ من الذين اقرؤا حدوث تغيرات تنظيمية أن ثمة تغيرا قد طرأ على سياسة الإدارة في

معاملتها للموظفين ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٣٣٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار (ت) اتضح وجود فارق دال احصائيا الى حد كبير (١) . وفي التنظيم القديم أيضا لقر ٨٠٪ من الذين اشاروا الى حدوث تغيرات تنظيمية ان تغييرا قد طرأ على سياسة الادارة العليا نحو العمال ، بينما لم يذكر ذلك سوى ٥٠٪ من قرنائهم في التنظيم الحديث . وباستخدام اختبار (ت) أيضا اتضح وجود فارق دال احصائيا بين النسبتين عند مستوى ٠.١ (٢) . ولعل أوضح ما تشير اليه هذه الشواهد الكمية هو ان افراد التنظيم كانوا على قدر كبير من الحساسية ازاء التغيرات التي طرأت على سياسة الادارتين العليين . لكن تصورهم لهذه التغيرات لا يزال - مع ذلك - بحاجة الى توضيح وتحليل . ولكي نتمكن من تقديم هذا التحليل علينا أن نقفز الى ما وراء هذه الشواهد الكمية لنتعرف على طبيعة التغير الذي طرأ على سياسة الادارة العليا نحو الموظفين والعمال كما يدركه أفراد التنظيم . ففي التنظيم القديم قصد الأفراد بما اقروه الموقف العدائى الذى اتخذته الادارة العليا من العمال بصفة خاصة نتيجة للأحداث التى مر بها التنظيم خلال عام ١٩٦٩ . بيد أن مقابلاتنا الحرة المتعددة لعمال هذا التنظيم قد أوضحت لنا أنهم قد أدركوا تغير سياسة الادارة العليا نحوهم قبل هذا العام وحددوا عام ١٩٦٤ بداية لهذا التغير . وأغلب الظن ان التغير الذى طرأ على سياسية الادارة العليا منذ ذلك الحين لم يؤثر كثيرا على أصحاب المهن الفنية العليا وذوى المهن الفنية الاشرافية والادارية الاشرافية فذلك حقيقة يكان يجمع عليها العمال الذين أجريت معهم مقابلات حرة . كما أن الموظفين والمهندسين والمشرفين الذين أجريت معهم أيضا مقابلات حرة قد ذكروا لى أن الاحتجاج الجماعى الذى حدث خلال عام ١٩٦٩ لم يؤثر على أوضاعهم ومراكزهم في أقسامهم وادارتهم . ولقد بدا ذلك واضحا في عبارة ذكرها لى أحد رؤساء الأقسام الانتاجية . يقسونه الرئيس : « عندما حدثت احتجاجات العمال لم تكن نحن الرؤساء على علم بها . ومع ذلك فقد كنا على علم بما يدور في نفوس العمال ، ولكننا لم نكن نستطيع أن نفعل شيئا . لقد انساق العمال وراء مجموعة من المشاغبين

(٢) ت = ٥٣

(١) ت = ٩١

واستغلوهم لصالحهم ولتحقيق أغراض خاصة . وحينما ظهرت هذه الاحتجاجات كان من الطبيعي أن نقف الى جانب الادارة ، لاننا هنا ممثلين لها ، وليس أمامنا - بالطبع - اختيار آخر ، ومن الواضح أن قول هذا الرئيس يعكس موقف الرؤساء من الادارة العليا في مواجهة الاحتجاج الجماعي . فضلا عما يتضمنه هذا الموقف من ارتباط عضوى بالادارة العليا ، فإن الشواهد التى حصلنا عليها تميل الى تأكيد سعى الادارة العليا - خلال هذه الفترة - لتدعيم هذا الارتباط وتوثيقه بأساليب مختلفة منها ، تفويض مزيد من الاختصاصات ، ومنح مكافآت مالية لكل من يثبت ولاءه للادارة . وحرصه على تطبيق تعليماتها وأوامرها .

أما شواهدنا المتعلقة بالتنظيم الحديث فلم تسجل تغيرات حاسمة في سياسة الادارة العليا نحو الموظفين والعمال برغم الضغوط الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية المختلفة التى واجهها هذا التنظيم والتى كانت ادعى الى تعرض هذه السياسة للتغير . فمنذ أن أقيم هذا التنظيم وإدارته الإقليمية في صراع مع الادارة المركزية للحصول على مزيد من الاستقلال ، لى نتمكن بعد ذلك من تدعيم الاستقرار وخلق الولاء الحقيقى لها . ولم يكن هذا الاستقلال - من وجهة نظر الادارة الإقليمية - ممكنا دون خلق « سلام صناعى » قائم على تخريب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، ومواجهة المصالح المتعارضة لهذه الفئات مواجهة شجاعة ، تم تحويلها بعد ذلك الى قنوات تصب في الادارة الإقليمية . ولقد نجحت جهود هذه الادارة بفضل ذكاء مديرها وقدرتهم على استغلال كل الظروف التى قد تبعد غير موافقيه وتحويلها الى عناصر تدعم توازنه وتكامله . ولقد فرض ذلك كله على الادارة الإقليمية ضرورة ضمان استقرار العلاقات بين مختلف فئات العاملين ، ونهج سياسة حيادية في معاملتهم ، ثم خلق احساس عام لدى الأفراد باستمرار السياسة القائمة وعدم اللجوء الى تغييرها الا اذا كان هذا التغيير لصالح كل الفئات . ولا شك أن أفراد هذا التنظيم كانوا على وعى شديد بسياسة الادارة الإقليمية . ففى مقابلتين حرتين مع فريقين من عمال ادارتى « هندسة المصنع » و « الانتاج » الذين عاصروا التنظيم منذ نشأته ، لم أحصل على عبارة واحدة تشير الى أن أحدهم قد أحس تغيرا في سياسة الادارة الإقليمية نحوه .



والمحقق أن وعى الأفراد بالتغيرات التنظيمية العامة لم يكن على نفس عمق وعيهم بالتغيرات التنظيمية التي تصيبهم بشكل مباشر . بيد أن ذلك لا ينفي وجود اختلافات ملحوظة بين أفراد التنظيمين في هذا المجال . فوعى أفراد التنظيم الحديث بالتغيرات التي طرأت على سياسة الانتاج والتسويق والتمويل ومعاملة الجمهور كان أكثر شدة من وعى قرنائهم في التنظيم القديم . ولقد عكست الشواهد الكمية التي حصلنا عليها الفروق التنظيمية والسياسية بين التنظيمين . فشدة وعى أفراد التنظيم الحديث بالتغيرات التنظيمية العامة لاتعود في الواقع الى صغر حجم هذا التنظيم وضيق نطاق عملياته والقدرة على لمسها أو ادراكها بقدر ما تعود الى حرص الادارة الاقليمية على أن تكون موصلاً فعالاً لكل ما يحدث على مستوى مجلس الادارة ، لأن هذا الحرص كان جزءاً من مخططها العام الرامى الى خلق روح التضامن والتماسك والتآف بين مختلف فئات العاملين . وكثيراً ما كانت تستعين هذه الادارة بأساليب متنوعة لضمان وصول قرارات التغيير الى الأفراد ، حتى ولو كانت هذه القرارات غير مرتبطة بشكل مباشر بالأفراد العاديين . ولا نستطيع - في ضوء فهمنا لايديولوجية هذا التنظيم - أن نعزل حرصها على توصيل القرارات التنظيمية العامة للأفراد العاديين عن سياستها العامة الهادفة الى قص اجنحة المعارضة ، وضمان مواجهة الظروف الاقتصادية والتكنولوجية التي كان يتعرض لها التنظيم .

ولسنا بعد ذلك بحاجة الى جهد كبير لتفسير انخفاض وعى أفراد التنظيم القديم بالتغيرات التنظيمية العامة . فالادارة العليا لا تحرص على توصيل التغيرات الهامة التي تطرأ على سياستها الى الأفراد العاديين ، لأنها آمنت - منذ البداية - بأن مثل هذه التغيرات لاتهمهم كثيراً ، وأن النشاطات الانتاجية التي يمارسونها لن تتأثر بها ، ولقد كان ذلك بمثابة بمثابة ظرف تكنولوجى مثالى حاول المديرون استغلاله في تبرير موقفهم والدفاع عنه . وبرغم أهمية بعد الاتصال في هذا المجال ، الا انه لا ينفصل - بأي حال من الأحوال - عن الاستراتيجية التي تبنتها الادارة العليا ، والتي مارست من خلالها اخطر وظيفتين لها وهما : ممارسة الضبط وتحقيق

الامثال • ولا يمكن في ظل استراتيجية كهذه أن نتوقع وعى الأفراد العاديين.  
بالتغيرات التنظيمية التي ملوا تتبعها دون جدوى ، لأن قنوات الاتصال  
كانت موصدة أمامهم على الدوام ، فلم يجدوا أمامهم سبيلا سوى الترقب  
من بعيد والسعى – بالأنساب الخفية – إلى التعرف على طبيعة هذه  
التغيرات إذا ما وصل إلى علمهم صدور قرارات بها •

\*\*\*

## الفصل العاشر

### الأهداف والمعوقات

يقام التنظيم بطريقة مقصودة لكي يحقق هدفا بعينه أو أهدافا بعينها .  
تلك قضية عامة يستطيع الدارس أن ينبثق منها لكي يدرس بناء التنظيم  
ودينامياته وأدائه لوظائفه ، ولكنها قد تكون بالنسبة لدارس آخر قضية  
مثيرة للجدل الخصب . وتعود هذه النظرة المزدوجة الى طبيعة الأهداف  
التنظيمية ذاتها ، ففي الوقت الذي يمكن النظر اليها كمسلمة نطلق منها  
لدراسة الواقع التنظيمي الذي يدور حولها ، يمكن دراسة مدى شرعيتها  
وقدرتها على التعبير عن التنظيم بوصفه وحدة اجتماعية موجهة نحو غايات  
جماعية . وتعود أهمية دراسة الأهداف التنظيمية الى طائفة من العوامل .  
فهي أولا تتيح لنا فرصة دراسة فعالية التنظيم التي بدونها يتعرض وجوده  
للخطر ، فضلا عن انها ( أى الأهداف ) تمثل أفضل محك موضوعي يمكن  
بواسطته قياس فعالية التنظيم . وهي ثانيا تسمح لنا بالتعرف على  
مصادر التوجيه في التنظيم ، لأنها تعد بذاتها المحور الذي يدير عليه التنظيم  
نشاطاته . وعندما نتعرف على طبيعة الأهداف وقوة تأثيرها ، يمكننا بعد  
ذلك أن نكشف عن كثير من ديناميات التنظيم . وهي ثالثا تمكنا من  
دراسة القوى التنظيمية المختلفة ، لأنها - بحكم كونها علة وجود التنظيم  
ومبرر استمراره - تستطيع أن تستقطب هذه القوة . وحينما يتم هذا  
الاستقطاب تجد هذه القوى نفسها في وضع قاس يفضي بها حتما اما الى  
الالتزام بها والسعى المخلص الجاد لتحقيقها ، واما الى استبدالها بأهداف  
أخرى قد تكون تنظيمية فرعية أو شخصية ذاتية .

وعندما يشرع التنظيم في تحقيق أهدافه المرسومة يواجه - بالضرورة -

معوقات تحول بينه وبين أفضل تحقيق ممكن لها . فمهما بلغت الأهداف من وضوح ودقة وقدرة على التنبؤ ، إلا أنها لا تستطيع أن تغطي كل احتمالات المستقبل ، لأنها وإن كانت ترسم أبعاد هذا المستقبل إلا أنها لا تحدد بدقة تفاصيل المستقبل الذي سيعاوجه التنظيم . هي أحكام عامة تتناول مبررات نشأة التنظيم ، وطبيعة نشاطاته ، وطرق تأدية هذه النشاطات ، ثم البدائل المتاحة أمامه خلال هذه التأدية . ومن خلال هذه الأحكام العامة تنفذ المعوقات التي تمثل ظروفًا غير متوقعة أو ظروفًا غير ملائمة للأهداف التنظيمية العامة . ولا شك أن معالجة هذه المعوقات تنطوي على صعاب عديدة مصدرها تسميتها التي يمكن أن تشمل فيما تشمل كل ما لا يتسق مع الأهداف العامة ، وعدم القدرة على تحديدها لأنها تتطلب - بادئ ذي بدء - دراسة الفعالية التي تنطوي بدورها على غموض شديد .

واذن فدراسة الأهداف التنظيمية لا تنفصل عن دراسة معوقات تحقيقها ، لأنها - فيما يبدو - وجهان مختلفان لواقع واحد هو التنظيم . ومن هنا يبدو اختلافنا واضحًا مع أولئك الذين انطلقوا في دراسة التنظيمات من النماذج النظرية التي قامت على أساس إيديولوجي وضعي متحيز مثل نموذج « الفسق » أو نموذج « الهدف » ، فالاعتماد على الأول جعلهم يقعون في أسر فلسفة وضعية تقوم على التوازن والتكامل والتضامن . والاعتماد على الثاني جعلهم يغفلون المشكلات التنظيمية الحقيقية التي تواجه تحقيق الأهداف ، لأنهم انطلقوا منذ البداية من مسلمة ، هي أن التنظيم - أيا كان بناؤه - هو محقق للأهداف دائمًا ، لأنه يحمل في داخل بنيانه عناصر تحقيق الأهداف حتى ولو بدا للناظر أنه بعيد عنها :

وفي ضوء تصورنا السابق لدراسة أهداف التنظيمية ومعوقاتهما ، يمكننا أن نشعر في تنفيذ المرحلة الرابعة والأخيرة من مراحل تطبيق تصورنا النظري لدراسة التنظيم ، ولسوف نبدأ بتناول طبيعة أهداف التنظيمين موضوع الدراسة . على أن نبرز خلال تناولنا لها وضوحها ووعي الأفراد بها



بها ومدى قدرة التنظيمين على تحقيق أهدافهما والقوى المختلفة المؤثرة على هذا التحقيق . على أن نعقب ذلك بتناول المعوقات التنظيمية المختلفة . ولعل القارئ يدرك القيود المفروضة على هذا تناول ، فسيكون - بالطبع - مقصورا على معوقات تنظيمية بعينها آثرنا أن تخصص لها معالجة مكثفه بدلا من معالجه معوقات كثيرة لا تمكنا من تقدير وزنها وخطورتها على تحقيق الأهداف التنظيمية ، وهي نقطة لا نستطيع اغفالها هنا طالما انطلقنا من قضية أساسية هي أن الأهداف لا تفهم بذاتها ، لأنها لا تكتسب وجودها الحقيقي الا بعد اصطدامها بالواقع التنظيمي الذي ينفوى - بالضرورة على معوقات كثيرة تحول دون الانجاز الكامل لها .



#### أولا - الأهداف التنظيمية : طبيعتها وفعاليتها.

أوضح فحسنا للقرارات التنظيمية واللوائح والقواعد أن التنظيمين قد أنشأ لكي يحققا أهدافا اقتصادية - إنتاجية محددة ، رسم أبعادها بدقة قراران تاريخيان هاما حددا طبيعة النشاطات الانتاجية التي يمارسها التنظيمان ، والأساليب المختلفة المحولة للادارتين من أجل أداء هذه النشاطات أداء دقيقا . ولقد كان هذان القراران بمثابة نقطة بدء انطلقت منها الادارتان لتحقيق الأهداف المتضمنة فيهما . بيد أن هذين القرارين لم يتركيا للادارتين التصرف بحرية في تحديد شكل البناء التنظيمي . فقراران نشأة كل منهما التنظيمين يتضمنان تحديدا واضحا لطبيعة المستويات للرئاسية التي ستحدد شكل بناء التنظيم . كما يتضمنان تحديدا لاختصاصات الوظائف الرئاسية الأساسية ونطاق الضبط الذي تمارسه . بيد أن هذا التحديد يتصف بشيء من المرونة والعمومية في التنظيم القديم تاركا لمجلس ادارته قدرا ملحوظا من حرية التصرف . أما قرار نشأة التنظيم الحديث فلم يتصف بهذه المرونة ، لأنه تناول موقفا معقدا كان عليه أن يحسمه والا تضاربت الاختصاصات

حين الادارة المركزية والادارة الاقليمية . وبغض النظر عن هذه التفاصيل ، فان تحليل مضمون قرارى نشأة التنظيمين يشير الى انهما قد اقيما بطريقة مقصودة لكي يحققا اهدافا انتاجية محددة حصرها القراران حصرا دقيقا ، وان كانا قد تركا المجال مفتوحا امام اية اهداف انتاجية أخرى تتسق مع الأهداف الانتاجية التى انشئ التنظيمان من أجل تحقيقها .

والمؤكد أن الأهداف التنظيمية فى قرارات نشأة التنظيمين تتصف بوضوح شديد ودقة بالغة . يؤكد ذلك مقابلاتى الحرة لعدد من مديري وعمال التنظيمين . بيد أن الفهم العميق للأهداف التنظيمية يتطلب منا دراسة وعى أفراد التنظيمين بها . فتلك قضية يعد التخلّى عنها هروبا من الواقع التنظيمى المعاش . ان تصور الأفراد لأهداف التنظيم لا يعكس فقط مدى ادراكهم لمثاليات التنظيم وغاياته ، ولكنه يعكس أيضا ظواهر تنظيمية وعمليات اجتماعية بالغة الخطورة . فوعى الأفراد بالأهداف مرتبط بأوضاعهم الطبقيّة ومواقفهم السياسية وعلاقاتهم الاجتماعية فى التنظيم . واذن فدراسة وعى الأفراد بالأهداف لا يكشف لنا فقط عن مدى تحقيق التنظيم لمثالياته ، ولكنه يكشف أيضا - وفى نفس الوقت - عن دينامياته التى تشترك فى أحداثها طبقات اجتماعية متباينة ومستويات رئاسية مختلفة .

ومن هذا المنطلق يمكننا أن نبدأ بدراسة وعى الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة . ولقد اتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العينتين قد تمكنوا من ادراك وجود أهداف تنظيمية ، وإن كانت نسبتهم فى التنظيم الحديث جاءت أكبر بشكل واضح من النسبة المقابلة فى التنظيم القديم . ( ٩٦٧٪ فى مقابل ٧٩٣٪ ) . وباستخدام اختبار (ت) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠.٠١ ر ) ( ١ ) . ولا نستطيع أن نفسر هذا الفارق الا فى ضوء الظروف السياسية السائدة

---

(١) ت = ٣٨

في التنظيمين • ففي التنظيم الحديث كان أحد عناصر إيديولوجية الإدارة العليا ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة على نحو معين • ولتحقيق هذا الربط استعانت الإدارة الإقليمية بأساليب مختلفة قد تبدو إنسانية في طابعها ، ولكنها تخدم غرضا آخر هو تحويل الأهداف الخاصة للعاملين الى أهداف عامة نابعة من السياسة العامة للتنظيم • ومن هذه الأساليب تحسين قنوات الاتصال وتحطيم الحواجز الكامنة في التسلسل الرئاسي ، وتذويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، ومواجهة المصالح الخاصة وتصفيتها ، ولقد نجحت الإدارة الإقليمية في الاستفادة من هذه الأساليب نجاحا منقطع النظير ، عاونها على ذلك ذكاؤها في استغلال الظروف التكنولوجية والاقتصادية التي كان يتعرض لها التنظيم ، وقدرتها على طرح المشكلات التنظيمية بطريقة تنقسم بالروح الديمقراطية التي لا يجد الأفراد إزاءها إلا التوحد مع الأهداف العامة • وكثيرا ما كانت الإدارة تضع أمام العاملين هدفا إنتاجيا محددا تفرض عليهم تحقيقه ، والا تعرض التنظيم للخطر • ففي المقابلات الفردية والجماعية التي عقدتها مع مختلف فئات العاملين في هذا التنظيم ، لاحظت اجماعا بينهم على أن الإدارة قد رفعت شعار الـ ٦٥ ألف ثلاجة ، هدفا إنتاجيا يتعين على التنظيم تحقيقه خلال السنة المالية ١٩٦٥ - ١٩٧٠ • ولقد تمكنت الإدارة - بالفعل - أن تصل الى رقم قريب جدا من ذلك ( ٦٣ ألف ثلاجة تقريبا ) •

كذلك لا نستطيع تفسير درجة وعي أفراد التنظيم القديم بأهدافه ، دون أن نعود الى استراتيجية الإدارة القائمة على الضبط المطلق • فعلى الرغم من حداثة هذه الاستراتيجية ، إلا أنها عكست اتجاهها سالباً لدى أفراد هذا التنظيم وعلى الأخص العمال • فعندما أثرت قضية الأهداف التنظيمية خلال تطبيق استمارة الاستبصار وخلال المقابلات الجماعية والفردية الحرة ، اتضح لى أن إدراكهم للأهداف التنظيمية العامة لم يكن منفصلاً عن تصورهم لأهداف كبار المديرين ، الذين لم يكونوا - في نظرهم - سوى فئة حاكمة متسلطة

لا تعنيها كثيرا أهداف القوى البشرية المختجة : ومع التسليم بصحة جانب من هذا التصور ، الا أن هناك بعدا تنظيميا ربما يكون قد تدخل في تشكيل درجة وعي أفراد هذا التنظيم بأهدافه . فالتنظيم - كما نعلم - كبير الحجم يمارس نشاطات إنتاجية متنوعة واسعة النطاق قد يحار العامل أو الموظف الصغير عند تحديدها تحديدا قاطعا : بيد أننا - مع ذلك - لانستطيع التسليم بذلك . إذ أن ذلك معناه أن أفراد هذا التنظيم ليسوا على درجة كبيرة من الوعي التنظيمي ، وهذا مالا تؤيده شواهدنا الكمية والكيفية السابقة . لذلك يبدو لنا أن استراتيجية هذا التنظيم تمثل أفضل وأعمق تفسير ممكن لوعي هؤلاء الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة : ففضلا عما أدت إليه هذه الاستراتيجية من اغتراب الإدارة العليا عن العمال واهتمامها بمصالحها الخاصة المتمثلة في ممارسة الضبط وتدعيم مكانتها وأوضاعها ، أحدثت هذه الاستراتيجية نتائج هامة كان إحداها عدم اهتمام الإدارة بربط الأفراد - وعلى الأخص العمال - بالأهداف التنظيمية العامة ، لأن ذلك سيؤدي حتما - من وجهة نظرها - إلى تدخل العمال في اختصاصاتها ، ثم تحولهم بعد ذلك ليصبحوا وسيلة من وسائل الرقابة عليها . وما كان استقطاب المديرين للعمال الممثلين في مجلس الإدارة إلا مثالا واحدا يعكس لنا سعي الإدارة العليا إلى غفل العمال عن الأهداف العامة . ولقد ظهرت نتائج هذه السياسة واضحة عندما احتج العمال على سياسة الإدارة العليا بعد ما ايقنوا أن التنظيم لم يحقق أرباحا برغم الجهود التي يبذلونها .

ولا يمكن الاعتماد على مجرد الوعي بالأهداف التنظيمية العامة ، لأن ذلك قد ينطوي على تضليل ظاهر ما لم يكن الأفراد على وعي شديد بنوعية هذه الأهداف ومصدر هذا التضليل هو اختلاف النظرة إلى الأهداف . فما يعد هدفا عاما بالنسبة لجماعة معينة قد يعد هدفا خاصا بالنسبة لجماعة أخرى . لذلك نجد من الضروري هنا فحص الأهداف التنظيمية العامة التي أقرها الذين ثبت لنا وعيهم بها . ولقد اتضح بعد هذا الفحص أن الأهداف



الانتاجية كانت أبرز الأهداف التنظيمية في نظر أفراد التنظيمين ( ٨١٪ في التنظيم الحديث في مقابل ٨٩٪ في التنظيم القديم ) . ولقد جاءت هاتان النسبتان تعبيراً طبيعياً عن وعى أفراد التنظيمين بأخطار الأهداف التي يسعى إليها التنظيمان والمتمثل في الانتاج ، ذلك الهدف الذي يبرر بالفعل وجود التنظيمين ، والذي يتوقف استمرارها في الوجود على قدرتهما على تحقيقه والتلاؤم معه . ولو نحينا وعى الأفراد بهذا الهدف جانبا - وان كان ذلك عسيرا - فاننا سنجد أن موقع النشاطات الانتاجية في التنظيمين والاهتمام العام بها لا بد وأن يؤثر على تصور أفراد التنظيمين لأهدافهما . فالغالبية العظمى من أفراد التنظيمين تمارس نشاطات انتاجية أو نشاطات أخرى على صلة وثيقة بها . ومن الطبيعي أن يكون هذا التركيز انعكاساً لهدف انتاجي عام سند التنظيمان منذ نشأتها ولا يزال يمثل الشغل الشاغل للمدارتين العليتين القائمتين .

ولم تكن الأهداف التنظيمية العامة - في نظر أفراد التنظيمين - مقصورة على أهداف انتاجية خالصة ، ولكنها كانت أيضاً ذات طبيعة اقتصادية - سياسية . ففي التنظيم الحديث أقر ٧١٪ من الذين كانوا على وعى بأهداف التنظيمية العامة أن أحد الأهداف الأساسية التي يسعى إليها تنظيمهم هو الاسهام في تنمية الاقتصاد القومي ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٢٪ من قرائهم في التنظيم القديم . وواقع الأمر ان هذا الوعي متفاوت لم ينشأ عن فراغ تنظيمي . فشدة وعى أفراد التنظيم الحديث بهذا الهدف السياسى - الاقتصادى العام لتنظيمهم يعود الى الايديولوجية الادارية السائدة في هذا التنظيم والظروف الاقتصادية التي يحاول تحقيق أهدافه في ظلها . فلقد كان أحد أبعاد هذه الايديولوجية تحقيق ولاء الأفراد للمداراة الإقليمية التي كانت تعد - بالفعل - هي المسئول الأول الحقيقى عن تحقيق أهداف التنظيمية العامة . ولقد وجدت الادارة الإقليمية في مسألة ربط التنظيم بالمجتمع والعالم الخارجى فرصة رائعة لتدعيم ايديولوجيتها ومنحها مزيداً

من القوة والتأثير . وكثيرا ما كانت تردد للأفراد عبارات كثيرة تشير الى ان اتحادهم قوة للتنظيم ، مستندة في ذلك الى الظروف التاريخية التي أحاطت بنشأة التنظيم . فخلال اجتماعين عاميين بين الادارة الاقليمية والعاملين سجلت الكلمات التي القاها المديرين خلالهما . وعندما حاولت تحليل مضمون هذه الكلمات وجدت فيها تأكيدا دائما على فكرة أساسية هي ، أن « التنظيم احد منجزات ثورة ٢٣ يوليو ، وان تحقيق أهداف التنظيم دليل قاطع على عظمة هذه المنجزات » . وبغض النظر عن افادة مديري الادارة الاقليمية من هذا الموقف ، الا ان الشيء المؤكد هو ان الأهداف الانتاجية الخاصة قد اكتسبت في هذا التنظيم بعدا سياسيا اقتصاديا ظهر بعد ذلك في مواقف واقعية عاشها التنظيم بالفعل . فلقد أدى اعتماده الشديد على العالم الخارجى في الحصول على المواد الخام والعملات الصعبة ، ثم تكفله بتصنيع منتج لم يكن لمصر عهد به ، أدى ذلك الى ربطه بالظروف السياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع المصرى . ولقد تأكد ذلك لنا بوضوح خلال تتبعنا للمشكلات السياسية والاقتصادية التي عانى منها التنظيم بعد سنة ١٩٦٧ التي تمثل - بالفعل - سنة حاسمة في حياته . فالمعروف ان نطاق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تقلص نتيجة لظروف الحرب التي فرضت اعباء اقتصادية جديدة ، وتوجيه جانب كبير من الأموال التي كانت مخصصة للاستثمارات لمواجهة ظروف المعركة مع اسرائيل . ولقد انعكس هذا الظرف على مخططات الادارة الاقليمية وأهدافها التي كانت بالفعل - كما ذكر لى احد المديرين - على درجة عالية من الطموح ، ثم انعكس بعد ذلك على السياسة الانتاجية للتنظيم عندما اضطرت الادارة الى استبدال اعتمادها على دول الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية . ولم يكن هذا الاستبدال في حقيقة الأمر سهلا ، لأنه قد يسبب للتنظيم خسارة كبيرة في معداته وآلاته التي كانت غربية الصنع في معظمها . ولقد واجهت الإدارتان ( المركزية والاقليمية ) هذا الظرف بحكمة بالغة ، حينما حولت اعتمادها على دول الكتلة الشرقية بطريقة تدريجية ، وطبقا لخطة زمنية محددة . وفي ضوء هذه الظروف

جميعها ارتبطت الأهداف الانتاجية الخاصة لهذا التنظيم بأهداف اقتصادية -  
سياسية عامة كان الأفراد على وعى شديد بها .

وأغلب الظن أن أفراد التنظيم القديم لم يخبروا ظروفًا تنظيمية جعلتهم  
يربطون الأهداف التنظيمية الخاصة بأهداف اقتصادية سياسية ، لأن التنظيم  
كما خبروه وكما أدركوه من خلال الإدارة العليا ، هو وحدة انتاجية هدفها  
الأول والأخير تحقيق أهداف انتاجية خاصة . أما الأهداف الاقتصادية -  
السياسية القومية التي يسعى التنظيم الى - تحقيقها بشكل مباشر وغير  
مباشر فأم تكن من الموضوعات التي شغلت اذهان الكثرة الكثيرة من أفرادهم  
برغم ما تشير اليه الشواهد الكمية . ذلك لأن هذه الكثرة - التي يمثلها  
العمال بالطبع - كانت منشغلة بأهداف خاصة كان إبرازها تدعيم وضعها أمام  
الإدارة العليا المتسلطة ، وكسب أرض جديدة في الصراع الذي دخلته معها ،  
ثم تغيير الأوضاع الراهنة الى أوضاع أفضل تخدم مصالحها . ولم يكن هذا  
الموقف الصراعى في صالح الأهداف التنظيمية العامة ، لأنه جعل الطرفين  
( الإدارة والعمال ) يستبدلان الأهداف التنظيمية العامة بأهداف خاصة .  
والطريف في هذا المجال أن كلا منهما قد أصبح ينظر الى الهدف التنظيمى  
العام من منظور خاص . فمن خلال المقابلات الحرة للمديرين تكشفنا لدى  
نظرة جديدة لبعضهم للأهداف التنظيمية . فهم يربطون الأهداف الانتاجية  
بوظيفتى الضبط والتنسيق اللتين يعدان - من وجهة نظرهم - أساس تحقيق  
الأهداف التنظيمية الانتاجية . أما العمال فيربطون الأهداف الانتاجية  
بوظيفتهم الانتاجية وموقفهم الطبقي بصفة عامة ، الذى يجب أن يسمح لهم  
بممارسة الرقابة بأنواعها المختلفة على أمور التنظيم ، ثم يذهبون الى أبعد  
من ذلك حينما يقررون أن تحقيق الأهداف الانتاجية على أكمل وجه رهن  
بحصولهم على أوضاعهم الحقيقية ودورهم الطليعى الذى منحتهم إياهم القوانين  
الاشتراكية . وهكذا يبدو واضحاً أن الظروف الادارية والتنظيمية والسياسية  
السائدة في هذا التنظيم قد عاقت الافراد عن ادراك هدف عام يسعى التنظيم.

بالفعل الى تحقيقه وهو الاسهام فى خطط التنمية الاقتصادية التى يعد التنظيم احد ادواتها .

والمؤكد أن وعى الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة قد تأثر الى حد كبير بأوضاعهم التطبيقية وموقعهم من أساليب الانتاج . فعندما حاولنا دراسة مدى وعى الجماعات المهنية المختلفة بهذه الأهداف ، اتضح لنا أن الجماعات الانتاجية ( العمال والمشرفين ) كانت تؤكد الأهداف الانتاجية سواء كان ذلك فى التنظيم القديم أو الحديث . ومن الطبيعى أن يكون هذا الوعى نابعا من ادراك موقع النشاطات التى يمارسونها من النشاطات الأخرى التى يمارسها التنظيم . فالنشاطات الانتاجية هى - فى نظرهم - الأساس الذى يقوم عليه التنظيم . أما النشاطات التنظيمية الأخرى ( الادارية بصفة خاصة ) فهى نشاطات تابعة ، وجدت لكى تؤدى وظيفة محددة ليست معلنة فى أهداف التنظيم . أما الأهداف الاقتصادية - السياسية للتنظيم فكانت أكثر وضوحا واستيعابا لدى الجماعات المهنية العليا فى التنظيمين ( اصحاب المهن الفنية العليا ، وذوى المهن الادارية الاشرافية والفنية الاشرافية ) . وربما استطعنا عزو ذلك الى طبيعة هذه الأهداف وصعوبة لمسها أو ادراكها ، لأنها تفترض فيمن يستوعبها القدرة على تجاوز حدود التنظيم والانطلاق الى المجتمع ثم العودة الى التنظيم مرة أخرى ، وتلك قدرة لا يمتلكها الا الذين خبروا ظروفًا تنظيمية اجبرتهم على هذا التجاوز كما هو الحال لدى أفراد التنظيم الحديث ، أو الذين مكنتهم ظروفهم الثقافية من النظر الى التنظيم من منظور واسع نسبيا .

وما دما قد تعرفنا على مدى الوعى بالأهداف التنظيمية ، نجد من الملائم بعد ذلك تناول تصور الأفراد لدى تحقيق التنظيم لهذه الأهداف . غفى التنظيم الحديث أقر ٨١٩٪ من أفراد عينته تحقيق التنظيم للأهداف المرسومة قبلا ، بينما لم يقر ذلك سوى ٦٥٪ من أفراد عينة التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين المتوسطين كان دالا



إحصائيا عن مستوى ٢٠١٠. (١) • ولا يستطيع أن يفسر هذا التفاوت دون الرجوع الى السياق التنظيمي • فالتنظيم الحديث - كما نعلم - يمارس صناعة حديثة تعتمد اعتمادا أساسيا على العالم الخارجى سواء فى مجال التكنولوجيا أو مجال الخبرة الفنية المتخصصة التى بدونها يستحيل على التنظيم أن يطور منتجاته ويضمن لها الصفود فى وجه المنافسة الخارجية • ولقد انعكست الظروف السياسية والاقتصادية التى مرت بها مصر خلال السنوات الأخيرة على السياسة الإنتاجية التى رسمتها الإدارة ، فأضطرت الى تقييد الإنتاج فى بعض الأحيان لأن المواد الخام والمعدات الضرورية لم تكن متاحة لديها على الدوام • ويبدو أن أفراد هذا التنظيم كانوا على وعى كامل بخطورة هذه الظروف على التنظيم ، ولكنهم - مع ذلك - كانوا يفصلون باستمرار بين مسئولية الظروف والضغوط الخارجية عن عدم تحقيق الأهداف ، ومسئولية الإدارة العليا عن عدم تحقيقها • ففى عباراتهم نجد لوما شديدا للضغوط الخارجية ، وتقديرا كاملا لموقف الإدارة الإقليمية على وجه الخصوص • ولا يستطيع أن نتجاهل هنا الدور الذى لعبته الإدارة الإقليمية فى هذا المجال فمن خلال المبادئ الديموقراطية التى تبنتها ، كونت لدى الأفراد اعتقادا راسخا بأن عدم الوفاء بتحقيق بعض الأهداف يعود فى الأصل الى ظروف خارجية لا ظروف داخلية • ولما حاولنا التحقيق من صدق موقف الإدارة الإقليمية وصحة اعتقاد الأفراد عن طريق الاعتماد على سجلات الإنتاج - لاحظنا أن مدى نجاح التنظيم فى تحقيق أهدافه خلال السنوات الأربع الأخيرة كان يتوقف الى حد كبير على الظروف السياسية والاقتصادية التى مرت بها مصر خلالها • فخلال الفترة التى تحول فيها اعتماد مصر فى تنمية مشروعاتها الصناعية من الدول الغربية الى الدول الشرقية ، كانت معدلات الإنتاج فى انخفاض ، ثم ما لبثت أن حققت ارتفاعا ملحوظا بعد أن اكتمل التحول الى الدول الشرقية • ولقد حصلنا بعد ذلك على شواهد كمية تدعم هذا التفسير • فعندما تتبعنا الذين أقروا بعدم تحقيق التنظيم لأهدافه ، اتضح لنا أن ٩٥٪ منهم فى التنظيم القوي قد أعزوا ذلك الى

---

(١) ت = ٣٢٠

ما أطلقوا عليه « عدم توافر الامكانيات المادية » ، بينما لم يقر ذلك سوى ٥٣٣٪ من قرائهم في التنظيم القديم . وباستخدام اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين النسبتين كان دالا احصائيا الى حد بعيد ( ٠٠١ ر ) ( ١ ) .

ومن المتوقع بعد ذلك أن تكون مبررات عدم تحقيق التنظيم القديم لبعض أهدافه المرسومة مبررات من طبيعة مختلفة تماما . فالتنظيم - كما نعلم - وحدة إنتاجية مستقلة الى حد كبير ، يدير شؤونها مجلس إدارة يتمتع بصلاحيات واسعة ، وقمارس نشاطات إنتاجية مألوفة لا تخضع - بحكم بساطتها وروتينيتهما والتعود على ممارستها - لضغوط خارجية ، الا اذا استثنينا ضغوطا طفيفة في مجال التسويق الخارجى ، ولكنها مع ذلك لا تشكل خطورة كبيرة ، لأن مواجهتها من صميم عمل مؤسسة الغزل والنسيج . واذن فظروف هذا التنظيم اتاحت له تأمين نفسه بأن ضمن مواد خام محلية ، وسوقا داخلية واسعة تستوعب منتجاته ، ثم ممارسة صناعة لا تخضع بطبيعتها لتغيرات تكنولوجية تؤثر على كفاءته أو فعاليته . وهكذا نجد التنظيم قد أمن شر الضغوط الخارجية ، ولكنه ما لبث أن واجه ضغوطا بذائية داخلية عاقته بالفعل عن تحقيق بعض أهدافه . ولقد بدأت هذه الضغوط باستراتيجية إدارية تبنتها الإدارة العليا تقوم على ممارسة الضبط وتدعيم أوضاعها واكساب هذه الأوضاع شرعية فوق شرعية . ولقد عاونها على ذلك اتساع نطاق الصلاحيات والاختصاصات المخولة لها ، ثم استثناها بعملية صنع القرارات التنظيمية الهامة . وعندما تبنت الإدارة استراتيجية جديدة ، وجدت أن الظروف التنظيمية تلائم هذه الاستراتيجية . فالتنظيم لا يواجه تهديدات أو ضغوطا خارجية ، كما أنه يمارس صناعة لا تتطلب تطويرا جديرا أو تغييرا شاملا ، وهو فوق ذلك كله أحد تنظمت صناعية كثيرة تمارس صناعة الغزل والنسيج ، لا يجد في نفسه ما يميزه عنها أو يمنحه طابعا خاصا . ولقد استغلت الإدارة العليا هذه الظروف لصالحها ولتدعيم استراتيجية فمارست ضبطا مطلقا ، وقصت أجنحة المعارضة ، وحازبت كل الأساليب الديمقراطية التي تتيح ممارسة رقابة شعبية ، ودعمت بعد

---

(١) ت = ٩١

ذلك أوضاع صغار الرؤساء ثم استقطبتهم ، حتى بدت الادارة في نهاية الامر اوليجاركية تمارس بجراعة وظيفة التحكم والسيطرة . ولقد أحدثت هذه الاستراتيجية ردود فعل سلبية واسعة النطاق لدى العمال بصفة خاصة . ولكنهم لا يملكون من أمرهم شيئا فانتهزوا فرصة فشل التنظيم في تحقيق ارباح ، وصبوا جام غضبهم على الادارة العليا في شكل احتجاجات جماعية اضطرت مؤسسة الغزل والنسيج على أثرها الى استبدال رئيس مجلس الادارة برئيس آخر على نحو ما أوضحنا في موضع سابق . والشئ الذي يعنينا من هذا الحادث الهام هو ، أن الاتجاهات السلبية التي اتخذها العمال من الادارة العليا قد انعكست على تصورهم لدى تحقيق التنظيم لاهدافه . بيد أن تحليلنا لمضمون العبارات التي حصلنا عليها من المقابلات الجماعية والفردية التي عقدناها مع العمال - بصفة خاصة - قد كشفت عن تحفظاتهم ازاء قضية تحقيق الاهداف التنظيمية . ففي هذه العبارات نجد تأكيدا على أن التنظيم يحقق بصفة عامة معظم اهدافه الانتاجية ، ولكنه لا يحقق - في نظرهم - اهدافا اخرى كان عليه أن يحققها . ولقد ذكر لي أحد هؤلاء العمال : « ليس من بين اهداف الشركة رعايتنا وحل مشاكلنا ان الادارة بعيدة عنا تماما . ولا يعنينا الا تحقيق الانتاج » . ولو سلمنا بأن رعاية العمال وحل مشاكلهم يمثل هدفا تنظيميا عاما ، فستكون النتيجة المؤكدة هي ، أن هذا التنظيم قد فشل - من وجهة نظر العمال - في تحقيق هذا الهدف العام . ولدينا بعد ذلك شواهد كمية تدعم تفسيرنا لمسألة تحقيق التنظيم القديم لأهدافه . فالذين أقروا عدم هذا التحقيق قدموا أسبابا تعكس واقعا تنظيميا حيا . فلقد عزي ثلثاهم ( ٦٦٫٧٪ ) عدم التحقيق الى توتر العلاقات بين الادارة والعمال ، كما عزا ثلثهم ( ٣٣٫٣٪ ) الى سيطرة الروتين على التنظيم ، وهي ظاهرة أكدتها ملاحظتنا المباشرة وتؤكدها شواهد كمية لاحقة . واخيرا نجد ٤٠٪ منهم يعزونه الى عدم وجود تعاون وتنسيق بين الاقسام التنظيمية ، وهي ظاهرة لم تألفها الا في هذا التنظيم ، الذي كانت اقسامه وادارته تتمتع بقدر كبير من الاستقلال ، فرضته ظروف التخصص الوظيفي والتكنولوجي واستقلال النشاطات الانتاجية المختلفة ، ثم دعمته الادارة العليا ، لأنها كانت تجد فيه مجالا خصبا لتفريد معاملتها للادارات المختلفة وممارسة الضبط الذي يتلاءم مع ظروف كل ادارة .



ولا يمكن الاكتفاء بمعالجة الأهداف التنظيمية العامة على مستوى التصور ، ذلك لأنها ( أى الأهداف ) تضاع - فى الأصل - لتكون بمثابة قوة موجهة يهتدى بها الافراد فى سلوكهم التنظيمى . بيد أن الواقع التنظيمى يشير الى أن توجيه الافراد نحو الأهداف التنظيمية لا يحدث على النحو المتوقع . فكثيرا ما تظهر أهداف فرعية تشغل اهتمام الافراد وتبعدهم عن الأهداف التنظيمية العامة ، وتلك مشكلة - فيما اعتقد - من أخطر المشكلات التى تعاني منها التنظيمات الحديثة . وخلال دراستنا لهذه المشكلة حصلنا على شواهد كمية تشير بوجه عام الى أن توجيه الافراد نحو الأهداف التنظيمية العامة لا يتم على النحو الذى يتضمنه النموذج المثالى للتنظيم . فثمة مشكلات تنظيمية فرعية تستقطب اهتمام الافراد فيتحولون اليها مبتعدين عن الأهداف التنظيمية العامة التى تفترض بالطبع توافر الولاء المطلق لها . بيد أن هذا الموقف لم يحدث بطريقة واحدة فى التنظيمين ، لأن الظروف السياسية والتكنولوجية والتنظيمية التى يخضع لها أفرادها مختلفة الى حد كبير على نحو ما أوضحنا .

ففى التنظيم الحديث ارتبط الافراد بالأهداف الانتاجية ارتباطا واضحا ( ٨٣٣٪ ) ، نتيجة للضغوط المختلفة التى مارستها الادارة الاقليمية عليهم ، ونتيجة للأيدىولوجية التى تبنتها ، تلك الايدىولوجية التى كانت تقوم على الاقناع والتأثير . ولم يكن هذا الارتباط بالنسبة للادارة أمرا سهلا التحقيق . فكم من جهود بذلتها لاحتواء التوترات التنظيمية ، وإشاعة « روح » صناعية قائمة على « السلام » ، « الولاء » ، مستغلة بذلك كل ما استطاعت استغلاله ابتداء من الضغوط الاقتصادية والتكنولوجية الخارجية حتى ضغوط الادارة المركزية . ولا يستطيع المشاهد الخارجى أن ينكر أو يقلل من شأن النجاح الذى حققته الادارة الاقليمية فى ربط الافراد بالأهداف التنظيمية العامة وتحويل الامور الخاصة التى أمور عامة . فعندما كانت تنشب خلافات حادة بين الافراد ، لم تكن الادارة الاقليمية تلجأ الى أساليب موقيع الجزاء على المخطئ ، أو المعتدى ، بل كانت تحول هذه الخلافات الشخصية جدا الى قضايا عامة تتصل بالتنظيم ككل ، فتقتع الاطراف المتصارعة بأن الخلافات ليست من مصالحة التنظيم على الإطلاق وأن صالح العمل يقتضى منهم تجاوز هذه



الخلافات والتوجه الى الأهداف الانتاجية التي هي عماد التنظيم . ولقد كان ذلك أسلوباً عاماً اتبعتة الادارة الاقليمية في حل الصراعات والتوترات التنظيمية التي كانت تنشب في بعض الاحيان بين الأفراد نتيجة لتضارب الاختصاصات التي نجمت عن التغييرات التكنولوجية المتعاقبة .

بيد أن الأمر لم يكن يتم دائماً على هذا النحو المثالي . فلقد حصلنا على شواهد كمية اخرى تشير الى أن أفراد هذا التنظيم كانوا ينشغلون بأمور اخرى لم تتضمنها الأهداف التنظيمية الرسمية . فلقد أقر أقل من نصفهم بقليل ( ٤٨.٣٪ ) - أن توطيد علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم يشغل جل اهتمامهم اثناء تأديتهم لعملهم . ويتطلب هذا التوطيد اقامة علاقات شخصية طيبة تقوم على التعاون الخالص ومواجهة المشكلات التنظيمية مواجهة جماعية . ولقد أكدت مقابلاتي الحرة للمشرفين والعمال اهتمام الفئتين بتدعيم علاقاتهم الشخصية ، بيد أنهم كانوا على وعى شديد بالضغط التي كانت تمارسها الادارة الاقليمية عليهم لتدعيم هذه العلاقات . ولقد كانت الادارة الاقليمية - بالطبع - هي المستفيد الأول من هذا التدعيم ، لأن فيه ضماناً لتجنب الصراعات بينهم ، وتوجيههم نحو الأهداف التنظيمية . وبرغم الفوائد التي جنتها الادارة الاقليمية من وراء علاقات « السلام » بين مختلف فئات العاملين ، إلا أن ممارسة ضغوطها على الأفراد من أجل توطيد علاقاتهم الشخصية كانت تشكل عبئاً سيكولوجياً على الأفراد . ففي مقابلة جماعية مع ثلاثة من عمال ادارة « هندسة المصنع » ، ذكر لي اثنان منهم - دون أن أثير معهم هذه النقطة - أن الادارة « تكثر في احاديثها اللينة وفي منشوراتها وفي شعاراتها من ذكر عبارة « العلاقات الطيبة » ، ومجرد ذكر هذه العبارة يعني أن علاقاتنا ليست طيبة » . ومع ذلك ، فيجب ألا تهتم الادارة بهذه المسألة كثيراً ، لأنها تخصصنا وحدنا . . . . كيف أستطيع أن أقيم علاقة طيبة مع زميل او رئيس باستحليل على ان أقيم معه هذه العلاقة ، .

واذا ما تناولنا هذه المشكلة على مستوى التنظيم القديم ، لاحظنا ان أفرادهم كانوا أقل ارتياحاً بالأهداف الانتاجية ( ٦٨.٧٪ ) ، برغم ما تشير اليه سجلات الانتاج التنظيمي خلال السنوات الأربع الماضية . فعلى الرغم

من أن هذه السجلات قد سجلت ارتفاعا طفيفا في معدلات الانتاج ، الا أن ارتباط الأفراد بالأهداف الانتاجية قد خضع للظروف السياسية التي مر بها التنظيم خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠. والتي أوضحتها في مواضع سابقة متفرقة . فالأهداف الانتاجية - في نظر العمال بصفة خاصة - ليست أهدافا تنظيمية خالصة ، لأن الإدارة العليا تستغلها لصالحها ولتدعيم مكانتها وشرعيتها وإحقيتها في إدارة التنظيم وتوجيهه ، وخلال المقابلات الجماعية التي عقدتها مع عمال إدارتي الغزل والنسيج ، اتضح أن هؤلاء العمال كانوا انطبعا خاصا وتصورا محددا لعلاقة الإدارة العليا بالأهداف الانتاجية . فالإدارة تستغل هذه الأهداف استغلالا مزدوجا. حينما تحاول أمام مؤسسة الغزل والنسيج اظهار فعالية التنظيم وقدرتها على تسيير شئونه لكي تؤكد وجودها أمام المؤسسة ، ثم تحاول بعد ذلك اضعاف موقف العمال بان تظهر لهم أن المعارضين على سياسة الإدارة هم قلة قليلة مشاغبة لا يهمها مصلحة التنظيم ، وأن أفضل دليل على عدم تأثير هذه القلة هو استمرار معدلات الانتاج أو ارتفاعها . بيد أن العمال كانوا على وعي شديد بمقاصد الإدارة العليا وأهدافها ، ولكنهم كانوا أضعف من أن يمارسوا ضغطا أقوى من احتجاجهم الجماعي الذي عبروا عنه في سنة ١٩٦٥ . ويبدو أن موقف أفراد هذا التنظيم من الأهداف الانتاجية ينطوي على قدر من الازدواجية . فهم لا يرتبطون بها حينما يشعرون أن في هذا الارتباط قوة للإدارة العليا ، ولكنهم ما يلبثون - بعد أن يزنوا الأمور وزنا دقيقا - أن يتحولوا اليها عندما يجدون أن في هذه الأهداف مستقبلهم المهني والاقتصادي، وأن التقصير في تحقيقها سيضع رؤسهم تحت سيوف تقارير الرؤساء المباشرين الذين خولتهم الإدارة العليا صلاحيات واختصاصات خيالية . ولقد كان من المحتم بعد ذلك أن تطفو الاهتمامات الاقتصادية على السطح لتشارك الأهداف التنظيمية العامة . فلقد ذكر نصف أفراد هذا التنظيم ( ٥٠ ٪ ) أن أكثر ما يشغلهم هو ضمان الاحتفاظ بدخولهم الحالية أو ارتفاعها في المستقبل . وقد يبدو في ذلك شيء من الغرابة اذا ما تصورنا المكاسب التي حصل عليها العمال بمقتضى القوانين الاشتراكية ، والتي اتاحت أمانا اقتصاديا لم يستشعرونه قبل تأميم المصنع . لكن هذه الغرابة تنمخى على الفور اذا ما اخطنا في اعتبارنا طبيعة بناء السلطة في

التنظيم ، الذي وضع المستقبل الاقتصادي للعمال في أيدي رؤساء يمارسون بتقاريرهم ضغوطا على العمال ، ويلتقون من الإدارة العليا تشجيعا أن لا يمكن تدعيمها . وكثيرا ما عبر لى العمال عن احتيائهم الشديد من موقف رؤسائهم نحوهم ومن التقارير التي يرفعونها إلى الإدارة العليا ، وهي تقارير تنصف - من وجهة نظرهم - بالتحيز والذاتية وسوء التقدير .

وبرغم إيماننا الشديد بكل ما تنطوي عليه الشواهد الكمية السابقة ، إلا أنها قد عجزت عن اظهار الأهداف الخاصة التي تبنتها الجماعات المختلفة ، فلك لأن التعرف على هذه الأهداف يتطلب معاشة حقيقة لهذه الجماعات حتى يمكن الوقوف على استراتيجياتها والمصالح الخاصة التي تدافع عنها أو التي تسعى إلى تحقيقها . ففي التنظيم القديم تكشفت لنا جماعات متباينة ، لكل منها أهدافا خاصة تكافح من أجل تحقيقها . فالإدارة العليا تشكل جماعة حاكمة متميزة تسعى إلى تدعيم أوضاعها في التنظيم عن طريق تبني استراتيجية إدارية قائمة على الضبط والتحكم المطلقين . ولكي تحقق الإدارة العليا أهدافها الخاصة بدأت باستقطاب صغار الرؤساء ومنحهم اختصاصات إضافية وربطتهم بها ربطا مباشرا ، ثم لجأت بعد ذلك إلى التسلسل التنظيمي فدعمته وجعلته قناة الاتصال الأساسية التي تصل بينها وبين العاملين . وهكذا نجد الإدارة العليا قد أمنت نفسها بممارسة سلطة قاهرة قائمة على النظام والامتثال .

وفي مقابل ذلك نجد العمال يشكلون جماعة محددة لها أهدافا خاصة تقابل أهداف الإدارة العليا . ولكن يحققوا أهدافهم تبخوا استراتيجية غير واضحة إلى حد ما ، ولكنها تقوم على مقاومة الأساليب التي استخدمتها الإدارة العليا في تدعيم أوضاعها ، وكسب أرض جديدة في الصراع مع هذه الإدارة ، وبرغم عدم وضوح استراتيجيتهم ، إلا أن هدفهم القريب كان تحطيم الاختصاصات الواسعة المخولة لرؤسائهم ، تلك الاختصاصات التي كانت تتعارض - بالضرورة - مع مصالحهم الخاصة المتمثلة في الأمان

والاحساس باعتبار الذات • ويبدو أن هذا الهدف القريب كان أقصى ما تسمح به امكانياتهم في ظل الظروف التي كانوا يخضعون لها • ومع ذلك فقد كانت أساليب تحقيق هذا الهدف محدودة في تأثيرها • فالشكاوى التي كانوا يرفعونها للإدارة العليا حول اتساع نطاق اختصاصات الرؤساء لم تكن تتضمن احتجاجا عليها بقدر ما كانت تطلب المساومة حولها • وباختصار اتخذت الأهداف الخاصة للعمال رد فعل غير ناضج للأهداف الخاصة بالإدارة العليا •

وبين هذين القطبين المتطرفين ، نجد جماعة الموظفين تعبر عن مصالح متباينة متميزة في بعض الأحيان • فالرؤساء منهم يتبنون - في الغالب - أهداف الإدارة العليا ، لأنهم - بحكم موقعهم في التنظيم وأصولهم الثقافية والمهنية - يرتبطون بالإدارة ارتباطا عضويا • أما صغار الموظفين فيتخذون موقفا يتسم بعدم الوضوح والحذر • فالذين تربطهم بالإدارة علاقة وثيقة ، يتبنون أهدافها ويدافعون عنها ، والذين لا تربطهم بها علاقة من أي نوع يجدون أنفسهم مدفوعين - تلقائيا - إلى الدفاع عن أهداف العمال وتبنيها والوقوف إلى جانبهم • ولكنهم - مع ذلك كله - كانوا أكثر الجماعات سلبية إزاء المواقف التي مر بها التنظيم • فحينما ظهر الاحتجاج الجماعي وقفوا موقفا سلبيا برغم تعاطفهم الشديد مع العمال وتقربهم في بعض الأحيان من العمال الذين قادوا هذا الاحتجاج •

وعلى مستوى التنظيم الحديث نجد أيضا أهدافا خاصة مقابلة ، ولكنها - مع ذلك - تختلف في نوعيتها عن تلك السائدة في التنظيم القديم أشد الاختلاف • فإدارة التنظيم الحديث استطاعت بذكاء قل أن نجد له نظيرا أن تربط أهدافها الخاصة بالأهداف التنظيمية العامة ، عندما استغلت الضغوط التكنولوجية والاقتصادية الخارجية وموقف الإدارة المركزية المتشدد في توحيد صفوف التنظيم وضمان ولاء أفرادها • ومع أن سياستها هذمة قد خدمت الأهداف التنظيمية العامة بشكل مباشر ، إلا أنها قد خدمتها أيضا عندما دعمت مكانتها في الجبهتين اللتين تكافح باستماتة من أجل ضمانه



سيطرتيا عليهما. وهما : الجبهة الداخلية المتمثلة في أفراد التنظيم . والجبهة الخارجية المتمثلة في الادارة المركزية . ولقد فوّتت الادارة الاقليمية بسياسيتها هذه الفرصة على ظهور مصالح خاصة أخرى قوية ، لأن من شأن هذه المصالح أن تتعارض مع أيديولوجيتها القائمة على « السلام » و « التعاون » . من أجل مواجهة الأخطار الخارجية . بيد أن نجاح سياسيتها المنقطع النظر لم يمنع ظهور أهداف خاصة لدى العمال . فالظروف التكنولوجية المتغيرة فرضت أعباء كثيرة على العمال كان عليهم أن يواجهونها ، والا تعرض موقف كل من الادارة الاقليمية والتنظيم ككل لخطر التوقف وعدم النمو . ولقد استغل العمال هذه الظروف للمطالبة بمزايا اقتصادية تعويضهم عن هذه الأعباء وتشجعهم على الاستمرار في أداء العمليات الانتاجية على النحو الذي تسعى اليه الادارة . وبمرور الوقت ظهرت جماعات مصالح مختلفة هدفها تحقيق أهداف اقتصادية خالصة . وكثيرا ما كانت تنجح هذه الجماعات في تحقيق هذا الهدف بأن تمارس ضغوطا كثيرة على الادارة الاقليمية لكي تتوسط لدى الادارة المركزية للحصول على امتيازات مادية ، وفي أغلب الأحوال كانت الادارة الاقليمية تنجح في وساطتها هذه ، ولكنها لم تكن تترك هذا الطرف دون استغلال ، فما تلبث أن تطلب اليهم ما يقابل هذه الوساطة ، حتى تضطر هذه الجماعات الى مساومة الادارة الاقليمية مرة أخرى ، وهكذا تنشأ حلقة مفرغة جديدة .

\*\*\*

### ثانيا - العوقات التنظيمية : مظاهرها وخطورتها

لعل القارئ قد لاحظ أن معالجتنا للأهداف التنظيمية قد ألفت بعض الأضواء على جانب العوقات التنظيمية التي أثرت ولا شك على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه العامة بكفاية وفعالية ، ذلك لأن معالجة الهدف التنظيمي لا ينفصل - فيما نرى - عن القوى التي تحول دون تحقيقه . تلك قضية

لا تخضع لشك كبير سواء على مستوى الفعل والممارسة أو على مستوى  
التصور والتوقع . ومن هنا يمكن القول أن معالجة المسابقة لأهداف  
التنظيمين هي في الوقت ذاته معالجة للمعوقات العامة التي أثرت على مدى  
فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الرسومية على نحو مثالي . فلقد رأينا  
كيف أن المصالح الخاصة في التنظيم القديم قد انعكست على الأهداف التنظيمية  
العامة ، التي تتطلب تحقيقها بنجاح حل الصراعات المختلفة التي تنشأ بين  
الجماعات ذات المصالح المتعارضة ، وحشد الجهود والطاقات للأهداف العامة  
التي تعبر بالفعل عن مصالح التنظيم .

على أن الأمر يقتضي منا بعد ذلك التحول إلى معوقات تنظيمية أكثر  
تحديدا وتخصيصا ، لأن دراسة مثل هذا النوع من المعوقات ستجعلنا في  
موقف قوى يمكننا من الإنفاذ إلى التنظيم لدراسة تفاصيل نشاطاته وسيمكننا  
بعد ذلك منلقاء الضوء مرة أخرى على المعوقات التنظيمية العامة التي  
أشرنا إليها في مواضع متفرقة سابقة من هذا الفصل . ومن الطبيعي أن  
نلجأ في دراستنا للمعوقات التنظيمية إلى القواعد واللوائح التي يهتدى  
بها التنظيم في أداء نشاطاته وإدارة شؤونه . ففي تطبيقها يكمن ما إذا  
كانت تخدم الوظيفة التي أنشئت من أجلها أم أنها تشكل بالفعل عائقا يحول  
دون تحقيق الأهداف التنظيمية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها . وعندما  
بدأنا دراسة هذه القضية بدأنا بالتعرف على آراء أفراد العينتين حول  
تطبيق القواعد واللوائح المنظمة لنشاطات التنظيمين . وحينما حصلنا على  
التوزيعين ظهرت فروق ملحوظة بين آراء أفراد العينتين حول هذه القضية ،  
ففي التنظيم الحديث أقر ٧٠٪ من أفراد عينته أن القواعد واللوائح تطبق  
في تنظيمهم تطبيقا سليما حياديا لا تتدخل فيه الاعتبارات الشخصية ،  
بينما لم يقر ذلك سوى ٤٠٪ من قرائهم من التنظيم القديم . وباستخدام  
اختبار ( ت ) اتضح أن الفرق بين هاتين الفسبتين كان دالا احصائيا إلى

حد بعيد ( ٢٠٠١ ر ) ( ١ ) • ولا نستطيع أن نفصل تباين هاتين النهجيتين عن الظروف السياسية والتنظيمية والتكنولوجية السائدة في التنظيمين ، برغم المعانى المختلفة التى قصد بها أفراد التنظيمين لوائح التنظيم وقواعده • فأفراد التنظيم القديم قصروا تصورهم للوائح والقواعد على تلك المنظمة للشئون المالية والإدارية التى تمسحهم فى ملهم بشكل مباشر مستبعدين بذلك تلك القواعد التى تنظم الأداء وتحدد معاييرهم ، ذلك لأن هذه القواعد لا تمارس - فى نظرهم - وجودا فعليا • وقد بدا هذا التصور واضحا على مستوى العمال الذين أكدت مقابلاتى للجماعية لهم عدم انشغالهم بالقواعد المنظمة لأعمالهم الفنية ، لأنهم اعتادوا على ممارستها منذ فترة طويلة ، ولأنهم لم يجدوا فى هذه الممارسة ما يجعلهم يستشعرون الحاجة الى مثل هذه القواعد •

وفى حدود هذا التصور يمكننا معالجة تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية من وجهة نظر أفراد هذا التنظيم • فعلى مستوى العمال - الذين يشكسون غالبية العاملين فى هذا التنظيم - كان واضحا لدينا اتجاهها سلبيا الى أبعد حد نحو الإدارة العليا وممثليها فى الأقسام الإنتاجية المختلفة • ولم يكن هذا الاتجاه ببعيد عن اتجاه هؤلاء العمال نحو تطبيق القواعد واللوائح التى لم تكن - فى نظرهم - سوى قواعد إدارية حاولت الإدارة العليا أن تخفى وراءها فسادا سياسيا وتنظيميا استشرى بالفعل • والمؤكد أن العمال كانوا على وعى شديد بسياسة الضبط المطلق التى انتهجتها الإدارة ، والتى حاولت بمقتضاها إضفاء هالة على القواعد التنظيمية الإدارية وتشديد الرقابة على تنفيذها • فخلال مقابلاتى الحرة معهم تأكد لى أنهم كانوا يفصلون فصلا كاملا بين مقاصد الإدارة العليا من وراء أحكام الرقابة على تنفيذها ، والقواعد الحقيقية التى يمكن أن يحققها هذا الأحكام اذا ما مارسته إدارة عليا غيرها • فاعتراضاتهم - فيما يبدو - ليست على مراقبة دقة تنفيذ

---

(١) ت = ٤٨٥

القواعد . بل على الأهداف التي تسعى اليها الادارة العليا من وراء هذه المراقبة .، وهي اهداف لم تكن خافية على العمال بصفة خاصة . ويبدو ان توتر العلاقات الرئاسية قد لعب دورا ملحوظا في تحديد قصور أفراد هذا التنظيم لمسألة تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية . فخلال المقابلات الجماعية الحرة التي عقدتها مع عمال ادارتي « الغزل والنسيج » ، غير عدد كبير منهم عن استيائهم الشديد من سياسة الرؤساء نحوهم تلك السياسة التي تقوم على التحيز المطلق لعمال دون آخرين . ولا يقتصر هذا التحيز - في نظر العمال - على محاباة بعض العمال ، ولكنه يمتد الى انتهاك قواعد تنظيمية ادارية بقصد توقيع جزاءات مادية على عمال لم يصدر عنهم سلوكا يبرر توقيع هذه الجزاءات عليهم . والمؤكد ان الادارة العليا لم تكن بعيدة عن اذهان العمال عندما اتخذوا هذا الموقف من مسألة تطبيق القواعد واللوائح . فالقواعد التنظيمية هي « الممثل الرسمي » للادارة العليا في أقسامهم ، والرؤساء المباثرون هم « السفراء المخلصون » لها الذين ينفذون تعليماتها وأوامرها تنفيذا صادقا ، والذين يسعون بدورهم الى تدعيم أوضاعهم ونفوذهم في هذه الأقسام . ولا نستطيع أن نتوقع من ظروف تنظيمية - سياسية شأنها هكذا ان تخلق لدى العمال احساسا بالموضوعية والحياد في تطبيق القواعد التنظيمية .

ويبدو ان العمال قد انفردوا بموقفهم هذا . فأفراد الجماعات المهنية الأخرى اتخذوا موقفا مختلفا من قضية تطبيق القواعد ، بدأوه بأن وسعوا من نطاق هذه القواعد لتشمل تلك المنظمة للعمليات الانتاجية والادارية على السواء ، ثم اعلنوا ان القواعد لا تجد الا التطبيق الملائم الصحيح ، لأن حدوث ذلك قد يعرض التنظيم للفوضى والخطر . وكثيرا ما استشهد أفراد هذه الجماعات - خلال مقابلاتي الحرة مع بعضهم - بالنظام الذي يستطيع المشاهد الخارجي أن يلمسه لأول وهلة عند قدومه الى التنظيم . بيد أنهم كانوا شديدي الذكاء عندما اعترفوا بأن أي تطبيق للقواعد قد ينجم عنه أخطاء لم تكن في الحسبان ، لأن القواعد - في نظرهم - ما هي الا مثاليات



نتحول الى واقع معاش عند التطبيق . وقد لا تكون هذه المثاليات معبرة عن الواقع تعبيراً دقيقاً فتصطدم به ، وتكون النتيجة انحرافاً طفيفاً عن القواعد . بيد أن هذا الانحراف لا يحدث عن سوء نية ، لأن القائمين على تنفيذ القواعد لا يتوخون الا مصلحة التنظيم وأهدافه . ولا شك أن موقف هذه الجماعات ينطوي على دفاع ذاتي واضح ، لأنهم - كما نعلم - يمارسون بحكم وظائفهم تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية .

وإذا ما حاولنا بعد ذلك تفسير موقف أفراد التنظيم الحديث من قضية تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية ، لاحظنا أن ظروفنا سياسية مختلفة تماماً قد تدخلت لتطبع موقفهم بقدر ملحوظ من الإيجابية لم نلمسه لدى قرائهم في التنظيم القديم . والمؤكد أن موقف أفراد التنظيم الحديث كان ثمرة طيبة لأيدولوجية إدارية ناجحة ، تبنتها الإدارة الإقليمية لخلق روح صناعية جديدة ، . ولكي تتمكن الإدارة من خلق هذه الروح ، طالبت الرؤساء يتوخى الموضوعية في تطبيق القواعد وتجنب الاعتبارات الشخصية ، لأنها أدركت منذ البداية أن مصدر قوتها يعود الى ذلك الانطباع التي جاهدت طويلاً لترسيخه في أذهان العمال بصفة خاصة ، وهو أن الإدارة لا يهملها الا صالح المجموع ، وأنها لهذا السبب تسعى الى تخويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين . ولقد كانت الإدارة الإقليمية خريصة أشد الحرص على استمرار هذا الانطباع لدى العمال ، فسعت الى إقناعهم بأنها تباشر بنفسها رقابة شديدة على تطبيق الرؤساء للقواعد التنظيمية وخاصة المتعلقة منها بالجزاءات . ويستطيع المشاهد الخارجي أن يلمس هذه الرقابة بوضوح . فخلد قبضت الإدارة بيد من حديد على مصادر صنع قرارات الجزاءات ، ولم تسمح لأى مباشر بتوقيع جزاء أو عقاب ، الا بعد أن يتولى بنفسه إقناع الإدارة بضرورة توقيع الجزاءات . ولقد خلقت هذا السياسة لدى الأفراد هذا التنظيم احساساً عميقاً بهيبة القواعد التنظيمية وإدراكاً مباشراً للوظيفة التي من أجلها أنشئت .

وإذا كانت الإدارة الإقليمية قد تجنبت الاخطار التي كان من الممكن

أن تنجم عن تنفيذ القواعد التنظيمية والإدارية ، إلا أن الزمام كان كثيراً ما يلفت من يدها في مجال تنفيذ القواعد التنظيمية الانتاجية . فلقد فرضت عليها الظروف التكنولوجية المتغيرة - كما نعلم - مطلباً إدارياً كان عليها أن تواجهه بمرونة ولباقة وفكاهة وهو صياغة قواعد انتاجية تواجه التغيرات التي كانت تطرأ على العمليات الانتاجية . والأمر المألوف في التنظيمات الصناعية بعامة أن القواعد التنظيمية الجديدة تصاغ قبل بدء ممارسة العمليات الانتاجية . بيد أن ذلك لم يكن يتم في بعض الأحيان ، لأن امكانيات التخطيط البعيد المدى لم تكن تسمح للإدارة الإقليمية بصياغة قواعد تنظيمية انتاجية ، فضلاً عن أن اعتماد التنظيم على العالم الخارجي اعتماداً شديداً كان يسبب للإدارة قلقاً بالغاً ، فلا تجد أمامها سوى تأجيل صياغة القواعد لحين بدء ممارسة العمليات الانتاجية . ولقد ظهر هذا الموقف على وجه الخصوص في الفترات التي طرأت فيها تغييرات أساسية على المنتج اقتضت استبدال القواعد التنظيمية القائمة بأخرى حديثة . والمؤكد أن هذه الظروف جميعها قد سببت للإدارة الإقليمية حرجاً بالغاً أمام الإدارة المركزية ، لأن الأخيرة كانت تلقى عليها باللائمة عندما يحدث ظرف يؤثر من قريب أو بعيد على كمية الانتاج . كذلك سببت هذه الظروف متاعب كثيرة للإدارة الإقليمية داخل التنظيم ، ولكنها كانت تواجهها بشجاعة معتمدة في ذلك على قوة تأثيرها على الأفراد وولائهم الشديد لها وممارستها لأساليب إدارية قائمة على الاقتناع والتأثير والاستقطاب الذكي .

ولم يكن اتباع الإدارة الإقليمية لهذه الأساليب الإدارية مسألة صعبة أو قدر . فالظروف العصبية التي مرت بها هذه الإدارة فرضت عليها مواجهة التغيرات التكنولوجية المتعاقبة ، ومشكلات التكيف الناجمة عنها ، والمعوقات التي ترتبت على هذه المشكلات بأساليب إنسانية وجدت فيها ما يكفل لها تأمين الجبهة الداخلية وتدعيم الوحدة بين صفوفها . ولقد كان توفيقاً بالغاً أن دعمت الإدارة الإقليمية ممارسة المبادئ الديمقراطية لكى

تتمكن من امتصاص التوترات التي تحدث بين الأفراد كاستجابة لهذه التغيرات ، ورفعت شعار « النقد الذاتي ، حرصا على الصالح العام ، والمؤكد أن هذا الشعار كان يخدم الإدارة قبل أن يخدم العمال وصغار الموظفين ، لأنه أتاح لها التعرف على قوى المعارضة ثم اجتوائها باقناعها بجسامة الاخطار الاقتصادية والضغوط التكنولوجية الخارجية . ولقد كان لذلك كله تأثير ايجابي على استيعاب التغيرات التكنولوجية الجديدة . ففي مقابلتي الحرة لعدد من عمال ادارة « هندسة المصنع » الذين يواجهون مباشرة مطلب التكيف مع هذه التغيرات ، تكون لدى انطباع قوى بأن هؤلاء العمال قد واجهوا هذه التغيرات بحماس قوى ورغبة قوية في التغلب عليها والتكيف معها ، ليصبحوا بعد ذلك جديرين بالثقة التي اولتها اياهم الادارة الاقليمية . وكان من الطبيعي بعد ذلك ان تولي الادارة الاقليمية اهتماما خاصا بالاقسام الانتاجية التي تبدأ بتنفيذ التغيرات التكنولوجية . ففي لقاءاتي مع مديري هذه الادارة ، حصلت على عبارات كثيرة تشير الى أن اهتمامهم بهذه الأقسام كان شديدا للغاية ، وأنهم يسعون باستمرار الى رفع مستوى تدريبهم ، لأنهم هم أول من يبدأ بتنفيذ التغيرات . والفلسفة التي يستند اليها المديرون هنا تتلخص في عبارة واحدة ذكرها لي أحدهم . يقول المدير : « تعلم أن العمليات الانتاجية تتوزع على اقسام مختلفة يؤدي كل منها عمليات محددة . وعندما تحدث تغييرات خطيرة على المنتج ، ألس لدى العمال - بصفة خاصة - احساسا بالخوف والحذر . ولكي نتغلب على هذا الاحساس نهتم بتشجيع العمال الذين يبدأون بتنفيذ التغييرات . وحينما ينجح هؤلاء العمال في ذلك ، يشعر العمال الذين سيتولون تنفيذ التغييرات اللاحقة بالأمان والاطمئنان ، فتزداد ثقتهم بأنفسهم ، ويقدمون على تنفيذ التغييرات بشجاعة ودقة ، . وهكذا يبدو واضحا أن الادارة الاقليمية قد حاولت مواجهة الضغوط الخارجية والداخلية التي تعرضت لها بميكانيزمات دفاعية وأساليب انسانية ، مكنتها من تفادي معوقات تنظيمية خطيرة كان من الممكن أن تؤثر على تحقيق الاهداف التنظيمية العامة .

وفي ضوء هذه الظروف يمكننا أن نرسم توقعاً محدداً هو أن قواعد ولوائح التنظيم الحديث تؤدي وظيفتها بكفاية وفعالية أكبر من تلك التي تؤتيها قواعد ولوائح التنظيم القديم له ، وبرغم الظروف التكنولوجية المتغيرة التي يتعرض لها التنظيم الأول ، وبرغم الاستقرار التكنولوجي الذي يتمتع به التنظيم الثاني • ومرد ذلك - فيما اعتقد - الى نظرة أفراد التنظيمين لهذه القواعد واحترامهم لمصدر وجودها وشرعيتها • فأفراد التنظيم الحديث يكون لقواعدهم ولوائحهم احتراماً مصدره ملائمتها للعمل وقدرتها على مواجهته وموضوعيتها وعدم تحيزها لأي فئة من فئات التنظيم (٤٧٥٪) • ولا يكفي أن نقبل لتفسير ذلك موقف العمال الضعيف من هذه القواعد واللوائح ، ذلك الموقف الذي سبب لهم شعورهم بعدم اليقين ، وتعرضهم لتغيرات تكنولوجية متلاحقة جعلتهم يرتمون في أحضان القواعد بحثاً عن أصول الاداء الفعال • فمثل هذا التفسير جزئي ولا يستطيع أن يواجه احترام الفئات المختلفة في التنظيم للقواعد التنظيمية ادارية كانت أم انتاجية، كما أن مثل هذا التفسير يستبعد تأثير الأيديولوجية الادارية السائدة في هذا التنظيم التي بدونها يستحيل علينا تفسير كثير مما يدور فيه • لقد استلذت الادارة الاقليمية تحقيق نجاح عظيم عندما كونت لدى الأفراد انطباعاً بأن القواعد التنظيمية قد وجدت لكي تنظم الأمور الفنية والادارية والمالية في التنظيم ، وأنها ( أي القواعد ) منفصلة عن الأشخاص الذين وضعوها وصاغوها • وتستطيع النصوص السابقة التي حصلنا عليها من المقابلات الجماعية الحرة لأفراد هذا التنظيم أن تكشف عن مدى النجاح الذي حققته الادارة في هذا المجال ، وهو نجاح كان - في نظرها - جزءاً من نجاح أكبر وأعظم ، وهو اقامة « سلام حقيقي » بين مختلف فئات العاملين • ولكن تقيم هذا « السلام » استعانت بميكانيزم انساني مكنها من اشعار الأفراد بأن القواعد التنظيمية لاتصاغ لخدمة شخص معين أو جماعة بعينها ، ولكنها تصاغ لصالح التنظيم ككل • وبرغم الظروف غير



المواتية التي تعرضت لها الادارة الاقليمية والتي تعود الى توليها صياغة القواعد الانتاجية وجانب من القواعد الادارية ، ثم قربها الجغرافى من الذين يخضعون لهذه القواعد وصلتها الشخصية بهم وموقفها الضعيف أمام الضغوط الخارجية ، على الرغم من ذلك استطاعت هذه الادارة أن تغلب على المشاعر التي تكونت لدى بعض العاملين من أنها ( أى الادارة ) لا يمكن أن تتصف بالنزاهة الكاملة والبعد عن الهوى فى كل ما يصدر عنها من قواعد ، ولقد تغلبت الادارة على هذه المشاعر وقومتها فى مهدها بايديولوجيتها الانسانية التسامحية القائمة على الاقناع والتأثير .

أما أفراد التنظيم القديم فلم يستطيعوا الفصل بين القواعد التنظيمية وبين واضعيها . فلقد ذكر أكثر من تصفهم بقليل ( ٥٣٣٪ ) أن احترامهم للقواعد واللوائح يعود الى صدورهما من الرؤساء . ويبدو أن الاعتماد المطلق على هذه النسبة المثوية ينطوى على تضليل وغموض ، لأنه سيجعلنا نقصر معالجتنا على مجرد احترام الأفراد للمصدر الشرعى لهذه القواعد ، وهذا مالا يتسق تماما مع شواهدنا الكيفية وملاحظاتنا المباشرة . ففي الأقسام الانتاجية على وجه الخصوص التي يشكل العمال الكثرة الكثيرة فيها ، نجد ربطا واضحا بين مصدر القاعدة ودرجة احترامها ، برغم الاتجاهات السلبية التي كانت لدى العمال نحو الادارة العليا . فكلما كانت القاعدة صادرة من مستوى رئاسى أعلى نالت احتراماً أكبر وهيبة أعظم . بيد أن ذلك كله لم ينفذ الاتجاه العام السائد لدى العمال ، وهو اتجاه ينطوى على عدم الثقة فى القواعد التنظيمية الادارية بصفة خاصة ، وهى القواعد التي يهتم بها العمال اهتماما شديدا . وكنتيجة لذلك تكونت لدى العمال مشاعر عدائية نحو القواعد ونحو واضعيها فى آن واحد ، لأنها - فى نظرهم - كياناً عضوى واحد لا ينفصل ، مهمته الأساسية ممارسة القهر والاستغلال . وكثيرا ما عبر لى العمال الذين أجريت معهم مقابلات حرة عن استيائهم الشديد من تعسف القواعد الادارية التي تنظم جانباً من أعمالهم . ولقد

لست اديهم احساسا عميقا لم يستطيعوا التعبير عنه تعبيرا دقيقا . ويتمثل هذا الاحساس في الضغط النفسي الذي تمارسه القواعد الادارية عليهم . وعندما حاولت مناقشة بعضهم في احساسهم هذا ، اتضح لى ان جانبا كبيرا منه يعود الى ان القواعد الادارية غالبا ما تنطوى على عنصر العقاب والجزاء اكثر مما تنطوى على عنصر المكافاة والتقدير ، وأن العمال لا يشاركون في صياغة هذه القواعد الادارية برغم انهم اكثر فئات التنظيم خضوعا لها . وباختصار اتخذت القواعد الادارية في هذا التنظيم مظهرا عقابيا جزائيا خالصا فرضته - من الخارج - ادارة عليا مغتربة عن العمال تحاول قدر استطاعتها تدعيم سلطاتها وشرعيتها في التنظيم من خلال استراتيجيات ادارية قائمة على الضبط المطلق .

ولقد سجلت ملاحظاتي الشخصية معوقات تنظيمية من نوع خاص في اقسام التنظيم القديم وخاصة الادارية منها . فخلال المقابلات الحرة التي عقدتها مع عدد من رؤساء هذه الاقسام وموظفيها تكون لدى انطباع قوى بان بعضها من هؤلاء الرؤساء قد انشغلوا - ولا يزالون ينفشغلون - بتضخيم حجم العاملين في اقسامهم حتى ولو لم يترقب على ذلك اتساع في نطاق اختصاصاتهم وسلطاتهم . وعندما حاولت دراسة هذه القضية من منظور اوسع اتضح لى أن موقف هؤلاء الرؤساء كان رد فعل طبيعي لاستراتيجية الادارة العليا القائمة على الضبط المطلق . فكلما كبر حجم القسم ، ارتفعت اهميته وخطورته لدى الادارة العليا ، وارتفعت بالتالى مكانه رتبته لديها ، لأنه من خلال ممارسته للضبط على عدد كبير من العاملين يستطيع بعد ذلك أن يحتل وضعاً استراتيجياً لا بالنسبة للادارة العليا فحسب ، بل بالنسبة لزملائه من الرؤساء أيضا . وكثيرا ما كان هؤلاء الرؤساء يتقدمون بالشكوى للادارة العليا مطالبين اياها بتزويد اقسامهم بالعدد اللازم من الموظفين الذى يستطيع - من وجهة نظرهم - مواجهة اعباء العمل . وفى أغلب الاحوال كانت الادارة العليا تستجيب لشكاواهم بتعيين اعداد اضافية من الموظفين .

بيد أن استجابتها لم تكن نابعة عن اعتبارات تنظيمية بقدر ما كانت نابعة عن اعتبارات سياسية . فاستجابتها لهم كانت جزء من مخططها العام الرامى الى استقطابهم واحتوائهم وكسب ولائهم ، لأن هؤلاء الرؤساء - فى نظرها - جزء لا يتجزأ منها ، فضلا عن أنهم يحملون - بحكم وظائفهم - كثيرا من الأسرار الادارية والمالية التى كانوا يستغلونها فى تدعيم مكاناتهم وأوضاعهم لدى الادارة العليا والحصول على امتيازات وظائفهم . ومن خلال ملاحظتنا المباشرة يمكننا الزعم بأن مكانة الأقسام الادارية لدى الادارة العليا كانت تتحدد بعاملين : الأول خطورة النشاطات التى تمارسها بالنسبة للادارة العليا ، والثانى الحجم المطلق لعدد العاملين فى هذه الأقسام ، ومن الواضح أن هذين العاملين يتسقان مع استراتيجية الادارة العليا التى تقوم على التحكم والضبط المطلقين .

ولقد خلقت كل هذه الظروف موقفا تنظيميا بالغ التعقيد . فالرؤساء الاداريون فى سباق دائم لتدعيم نفوذهم وسلطاتهم سواء فى أقسامهم أو فى الادارة العليا أو فى التنظيم ككل . والادارة العليا - من وجهة نظر هؤلاء الرؤساء - قائمة على الضبط المطلق الذى يتطلب منهم ضرورة مواجهته بالطرق التى تراها الادارة شرعية ، والا فقدوا مكاناتهم لديها ، وخسروا سباقهم مع زملائهم الرؤساء ، وتعرضوا لموقف ضعيف فى أقسامهم . ولقد وجد هؤلاء الرؤساء أنفسهم فى موقف كان عليهم أن يواجهونه صراحة . فالذين تتحدد مكانتهم فى التنظيم من خلال أحجام أقسامهم طالبوا الادارة العليا بتعيين أعداد اضافية مبررين ذلك باعتبارات تبدو فى ظاهرها تنظيمية. ولكنها سياسية فى مضمونها . ولقد كان من نتيجة ذلك ان نمت أحجام العاملين فى الأقسام الادارية نموا سرطانيا لا يتسق - بأى حال من الأحوال - مع النمو الذى تحقق على مستوى الأقسام الانتاجية . أما الرؤساء الذين كانت أحجام أقسامهم صغيرة ولكنهم يحصلون على مكاناتهم من خلال خطورة نشاطات هذه الأقسام بالنسبة للادارة العليا فقد سعوا الى استغلال

هذه الخطورة لكي يتمكنوا من منافسة زملائهم الذين يدعمون مكاناتهم من خلال المطالبة بزيادة أحجام أقسامهم . والمؤكد أن الصراع بين هؤلاء الرؤساء حول الاختصاص لم يكن على نفس الدرجة من الوضوح التي لمسناها في دراستنا للصراع حول تضخيم أحجام الأقسام أو التقرب من الإدارة العليا ، ذلك لأن الإدارة العليا كانت حريصة باستمرار على وضوح اختصاصاتهم خوفا من نشوب صراعات بينهم قد تؤثر على درجة ولائهم لها أو ارتباطهم بها . ولقد كانت الإدارة العليا هي المستفيد الأول من تحقيق التوازن بين هؤلاء الرؤساء وتجنبيهم الدخول في صراعات مكشوفة ، لأن الإدارة العليا كانت تبني سياستها الإدارية العامة على تصور أساسي . هو أن الصراعات التي تحدث على مستوى الرؤساء سوف تهدد وضعها وتضعف من موقفها في التنظيم ، لأنها ( أى الصراعات ) ستضعف من قدرتها على الضبط الذي تمارسه من خلال الرؤساء ، وستضعف في الوقت ذاته من هيبتها ومكانتها أمام العمال الذين كانوا يتحينون الفرصة للتحرش بها .

أما إدارة التنظيم الحديث فقد استغلت تبعيتها للإدارة المركزية في تجنبه كثير من المعوقات التي واجهها التنظيم القديم ، والتي كان أهمها تضخم أحجام الأقسام الإدارية . ولقد كان ظرفا مثاليا للإدارة الإقليمية أن وجدت الإدارة المركزية على استعداد لاستيعاب أعداد من إداري التنظيم بحكم تداخل أعمال الإدارتين وتشابكها ، فشجعتها على استيعاب الموظفين الإداريين الذين لا يؤدون دورا واضحا في التنظيم ، مما خفف على الإدارة الإقليمية عبء تضخم الأقسام الإدارية ، وما يرتبط بهذا التضخم من تعقيدات مكتبية وإدارية . والمؤكد أن إدارة التنظيم الحديث لم تكن سعيدة تماما بنمو الجهاز الإداري في التنظيم ، لأنها كانت تود باستمرار ألا يشغلها عن مراقبة الجهاز الإنتاجي شاغل . فضلا عن أن نمو حجم التنظيم كان يتعارض - إلى حد ما - مع أيديولوجيتها التي كان أحد عناصرها تدعيم للروح « الأسرية » في نفوس الأفراد مستغلة بذلك صغر حجم التنظيم وضيق نطاقه وقربها السيكلوجي من



الأفراد • ويستطيع المشاهد الخارجي أن يلمس بسهولة أن المهمة الأساسية للجهاز الإداري في هذا التنظيم مقصورة على تيسير المسائل الإدارية العاجلة التي تتطلبها النشاطات الانتاجية تاركة الشؤون الإدارية والمالية البعيدة المدى للإدارة المركزية التي كانت تتولى - بالاشتراك مع مديري الإدارة الإقليمية - رسم السياسة العامة للتنظيم وصنع قراراته الأساسية • والمؤكد أن إدارة هذا التنظيم قد أفادت فائدة محقة من صغر حجم الجهاز الإداري • فلقد شجعها ذلك على تحديد اختصاصاته ، وحصر مسؤولياته ، ومراقبة نشاطاته ، ثم ربطه بالجهاز الانتاجي ربطاً محكماً •

وإذا ما نحينا أيديولوجية التنظيم الحديث واستراتيجية التنظيم القديم جانبا - وإن كان ذلك عسيراً - فسنجد التظيمان يشهدان - بدرجات متفاوتة - تضخماً في حجم إجراءات أعمال أقسامهما الإدارية ، وإذا ما قورنت بأقسامهما الانتاجية • ويبدو أن ضبط الظروف السياسية في التنظيمين قد أتاح لنا موقفاً تجريبياً واضحاً ، استطعنا من خلاله التوصل إلى استنتاج مؤداه أن طبيعة الأعمال الإدارية تمثل مرتعاً خصباً لتفشي التعقيدات المكتبية والإجراءات الإدارية ، وأن الظروف السياسية الثورية لا تؤثر إلا بقدر محدود على مدى تضخم الإجراءات وتعقدها وتشابكها • وآية ذلك ملاحظناه في التنظيم الحديث فبرغم صغر حجم جهازه الإداري ، وسعى الإدارة الإقليمية لصفيته وإبقاء الضروري منه ، وبرغم السياسة الإدارية المرنة التي انتهجتها الإدارة سواء على مستوى الأقسام الانتاجية أو الإدارية ، برغم ذلك كله وجدت التعقيدات المكتبية والإجراءات الإدارية مجالاً ملائماً للنمو في الأقسام الإدارية •

ولدينا بعد ذلك شواهد كمية تكشف بجلاء عن ضخامة التعقيدات المكتبية في التنظيم القديم ووطأتها على نفوس أفرادِهِ • فمن خلال مقياس متدرج أقمناه لدراسة هذه النقطة ، اتضح لنا أن كثرة الموافقات والامضاءات والمراجعات كانت أمراً شائعاً مألوفاً لدى أفراد هذا التنظيم ( ٥٣ر٣٪ ) • بينما لم يكن الحال كذلك في التنظيم الحديث ( ١١ر٧٪ ) • والمؤكد أن تباين هاتين النسبتين يعكس واقعاً تنظيمياً حياً عاشه أفراد التنظيمين •

فلكى تضمن الادارة العليا في التنظيم القديم ممارسة سياستها الادارية القائمة على الضبط المطلق ، لجأت الى تقنين الإجراءات ومنحها طابعا سوريا يحول ... من وجهة نظرها - دون وقوع صدام بين مختلف فئات العاملين . والمؤكد أن ذواقع هذا التقنين كانت سياسة أكثر منها تنظيمية . فهدف الادارة منه لم يكن هدفا ترشيديا يسعى الى تحقيق كفاية انتاجية وادارية معينة ، بقدر ما كان هدفا سياسيا تسعى من خلاله الى التحيلولة دون نشوب صراعات بين الموظفين قد تؤثر على مكانتها لديهم أو ولائهم لها . ولقد ذهبت الادارة في تدعيم صورية العلاقات الى أبعد حد ممكن . ولم يكن ذلك متاحا لها دون تدعيم التسلسل الرئاسي واشعار الأفراد بأنه القناة الأساسية للاتصال التي يجب أن يتبعونها في تسيير أمور التنظيم . ولقد كان لهذا التدعيم نتيجتان هامتان : الأولى زيادة قدرة الادارة العليا على ممارسة الضبط والقهر من خلال تقوية حلقات هذا التسلسل ، والثانية تضخم العمليات المكتبية التي كان أهمها الموافقات والامضاءات والمراجعات . والمؤكد أن هاتين النتيجتين كانتا لصالح الادارة العليا وحدها ، لأن الأولى مكنتها من تدعيم وضعها السياسي ، والثانية مكنتها من تأمين الصراعات التي قد تحدث بين الذين يشكلون - من وجهة نظرها - جهازا اداريا يمارس نشاطات خطيرة .

وباستطاعتنا بعد ذلك تفسير عدم وضوح التعقيدات المكتبية في التنظيم الحديث في ضوء الظروف التنظيمية والسياسية الخاصة به . فالادارة الاقليمية قاومت منذ نشأتها تضخم الجهاز الاداري وحرصت باستمرار على ألا تؤثر أعمال هذا الجهاز على النشاطات الانتاجية . ولقد كان توفيقيا بالغا أن منحت هذا الجهاز وظيفة محددة حرصت على اقناعه بها أولا ، ثم اقناع بقية أفراد التنظيم - وعلى الاخص العمال - بها . أما هذه الوظيفة فهي مساعدة ومعاونة الجهاز الانتاجي على أداء مهامه . ولقد فوتت الادارة الإقليمية بذلك الفرصة على الجهاز الاداري ، فلم تمكنه من الاستقلال ثم ممارسة نفوذه وسيطرته على الجهاز الانتاجي . ومن النتائج الهامة التي حققتها هذه السياسة ضيق نطاق العمليات المكتبية وحصرها ثم تقنينها ثم مراقبة أدائها . ويكشف تاريخ هذا التنظيم عن محاولات ناحية عديدة بذلتها الادارة الاقليمية لتطوير الجهاز الاداري والتهوض به وتجنبيه والنمو

السرطاني ، الذي كان من الممكن ان يشهده نتيجة لولائه المزوج للادارة الاقليمية والادارية المركزية . ولقد كانت هذه المحاولات جزءا لا يتجزأ من السياسة العامة التي اضطرت الادارة الاقليمية لتبنيها حتى تستطيع مواجهة الضغوط الخارجية ، تلك السياسة التي كانت أحد جوانبها مقاومة صورية العلاقات ، وتحطيم حواجز التسلسل الرئاسي ، وتشجيع الاتصال الشخصي ، وكسب ولاء الأفراد للادارة العليا .

ولقد انعكست هذه الظروف جميعها على مدى التزام موظفي التنظيم بتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا . فمن خلال مقياس متدرج ، اتضح لنا أن هذا الالتزام كان أكثر وضوحا في التنظيم القديم ( ٥١٣٪ ) منه في التنظيم الحديث ( ٢٥٨٪ ) . بيد أن هذا الالتزام لا يعبر فقط عن بعد تنظيمي خالص ، ولكنه يعبر أيضا - وفي نفس الوقت - عن أبعاد سياسية لا يمكن اغفالها . فادارة التنظيم الحديث قاومت بشدة ميل الموظفين لتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا ، لأن ذلك من شأنه تكبيلها وعدم قدرتها على مواجهة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المحتملة . وكثيرا ما كانت تدخل في صراعات مكشوفة مع هؤلاء الموظفين الذين كانوا يتبعون الادارة المركزية مباشرة ، ولكنها كانت تتمكن في نهاية الأمر من كسب هذه الصراعات بممارسة ضغوط عديدة عليهم . ولم تكن مقاومة الادارة الاقليمية للتطبيق الحرفي للقواعد نابعة عن احساسها بعدم فعالية هذا النوع من التطبيق من وجهة النظر التنظيمية البحتة ، بقدر ما كانت نابعة عن خوفها من التغيرات التكنولوجية المرتقبة والضغوط الاقتصادية الخارجية وموقف الادارة المركزية الذي كان يتسم بالتشدد والتصلب في بعض الاحيان .

أما ادارة التنظيم القديم فكانت تتخذ موقفا مختلفا الى حد كبير من هذه القضية . ففي حدود استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق كان التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح هو أنسب الظروف الملائمة لها لممارسة نفوذها وسيطرتها . وكثيرا ما كانت الادارة تشجع الموظفين على ممارسة هذا النوع من التطبيق ، وتصف أي تصرف في التطبيق بأنه انتهاك للقواعد

وانحراف عنها • ولقد تأكدت بعد مقابلاتي الحرة لمديرى هذا التنظيم  
اعتمادهم الشديد بدقة وحرفية تطبيق القوانين واللوائح ، لأن فى ذلك دليلا  
قاطعا - من وجهة نظرهم - على قوة تأثير تعليمات الادارة العليا وأوامرها  
على العاملين • وخلال المقابلات الحرة التى عقدتها مع عدد من موظفى الادارة  
المالية والادارية تكون لى انطباع قوى بأن « حرية التصرف » فى تطبيق  
القوانين واللوائح كانت محدودة الى أبعد حد ممكن • ولقد كانت « حرية  
التصرف » المتاحة أمام هؤلاء الموظفين مقصورة على تلك التى من شأنها  
تدعيم أوضاع الادارة العليا ورسوخ نفوذ صغار الرؤساء فى أقسامهم ، وهو  
أمر لا يعدو أن يكون تعبيرا واقعيا حيا عن استراتيجية تبنتها هذه الادارة  
لمواجهة ظروف تنظيمية مرت بها ، ولتدعيم مكانتها ونفوذها وسيطرتها  
على التنظيم •





## الفصل الحادى عشر

### مناقشة نظرية ومنهجية

اشتملت الفصول الاربعة الأخيرة على تحليل امبيريقى مقارن لعدد من الأبعاد التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية فى تنظيمين صناعيين مصريين . ولقد انطلقنا فى هذا التحليل من تصور نظرى محدد للتنظيم واستراتيجية منهجية معينة عرضناها باستفاضة فى الفصلين الأول والخامس . والملاحظ أن تحليلاتنا وتفسيراتنا للظواهر التنظيمية والمتغيرات الاجتماعية قد استندت بصفة أساسية الى ذلك التصور النظرى الذى طورناه وبلورناه . بعد تشخيص شامل لنظريات التنظيم المعاصرة ، وإلى تلك الاستراتيجية التى وجدنا فيها خلا مرحليا مثاليا لكثير من المشكلات المنهجية التى عاقت بالفعل نظرية التنظيم عن تحقيق هدفها الأساسى المتمثل فى ضمان أكبر قدر ممكن من الصدق والثبات .

لكننا لا زلنا بحاجة الى القاء مزيد من الضوء على هذا التصور النظرى وتلك الاستراتيجية المنهجية ، بعد أن استعنا بهما فى دراسة تنظيمين صناعيين مصريين ، فذلك مطلب ضرورى لابد من مواجهته ، إذ أن النظرية الموجهة والمنهج المستخدم لا يكتسبان قدرتهما على التوجيه والتحليل الا بعد تهذيبهما الى الواقع المعاش الذى هو - فى اعتقادى - الحكم الموضوعى الحيادى الذى يستطيع أن يقدر كفاءتهما ويزنهما وزنا دقيقا . واستنادا الى ذلك وجدنا من الضرورى تخصيص هذا الفصل لآقاء نظرة شاملة على المفاتيح الامبيريقية التى توصلنا إليها فى ضوء التصور النظرى والاستراتيجية

المنهجية . وسوف تمكننا هذه النظرة من وزن هذه النتائج وزنا نظريا ، وتحديد موقعها من تراث نظرية التنظيم ، في الوقت الذي تمكننا فيه من تحديد مدى كفاءة تصورنا النظرى وقدرته على توجيه البحث الامبيريقى نظرية نتناول فيها كفاءة تصورنا النظرى وقدرته على تحليل الظواهر في ميدان التنظيمات . وفي حدود هذه النظرة يمكننا أن نبدا بعقد مناقشة التنظيمية وتفسيرها ، على أن نعقد بعد ذلك مناقشة منهجية نعرض فيها بالتقويم لموقف الاستراتيجية المنهجية التي تبنيها وقدرتها على تحقيق الأهداف الامبيريقية المتمثلة في تطبيق تصورنا النظرى على موقعين تنظيميين مصريين مختلفين . وإذا ما تمكنا من ادارة هذين النوعين من المناقشة فستكون حينئذ في موقف يسمح بانهاء هذه الرسالة بخاتمة قصيرة نشر فيها طائفة من القضايا المتصلة بمستقبل البحث في ميدان التنظيمات .

### أولا - مناقشة نظرية

لعل أول ما يمكن أن يقال في مطلع هذه المناقشة أن التصور النظرى الذى تبنيناه قد أتاح لنا قدرا ملحوظا من الحرية في تحليل وتفسير الظواهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة في التنظيمين موضوع الدراسة . ولقد كان أحد نتائج هذه الحرية النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى لتفسير أبعاده تفسيراً عميقاً لا يقوم على تسليم مطلق بالمعنى الضيق لمفهوم « النسق » الذى عاق بالفعل نظرية التنظيم عن النمو وحصرها في اطار نظرة عضوية وضعية تنطوى على تحيز ايديولوجى . وبرغم استناد تصورنا للتنظيم الى مفهوم « النسق » ، الا أننا قد حاولنا قدر استطاعتنا تحرير هذا المفهوم من مضامينه الايديولوجية القائمة على فلسفة وضعية تؤكد التوازن والتكامل والتناغم تأكيدا مطلقا . ولقد جاء هذا التحرير استجابة للتطورات الحديثة التى طرأت على النظرية السوسيولوجية بعامة ونظرية التنظيم بخاصة . وأهم هذه التطورات منح مشكلات الصراع

وتوزيع القوة والتغير مكانة هامة في تفسير الواقع التنظيمي . والنظرية العابرة لتصورنا النظرى تكشف عن أنه قد منح هذه المشكلات مكانة بارزة في دراسة التنظيم ، حتى أنه قد عدها مشكلات محورية تستطيع بذاتها تفسير الظواهر التنظيمية والسياسية والاقتصادية السائدة . وسوف نرى بعد قليل كيف أن المنظور الصراعى الذى تبنيناه قد تمكن من تفسير الأبعاد التنظيمية الخالصة التى قد يظن المرء أنها لا تتلاءم مع هذا المنظور ولا تتسق معه ، بحكم ثباتها ورسوخها الشديدين وقدرتها على مواجهة التهديدات الخارجية بما تمثله من حالة أسطورية يصعب النفاذ إليها .

وعندما حاولنا التعرف على مدى كفاءة هذا التصور النظرى ، طبقناه على تنظيمين صناعيين يمارسان وظائفهما فى دولة تنهج نهجا اشتراكيا قائما على تأكيد « التحالف بين قوى الشعب العاملة » ، « وتغريب الفوارق بين الطبقات » ، والأخذ بأسباب التنمية الاجتماعية والاقتصادية . وفى ظل هذه الاعتبارات الأيديولوجية يمكننا القول أن التنظيمات الصناعية المصرية قد انفردت بظواهر ومشكلات لم تعرفها التنظيمات التى تمارس وظائفها فى ظل دول الكتلة الغربية أو دول الكتلة الشرقية على السواء . وسوف نتيح لنا ذلك فرصة عظيمة لتقديم شواهد أمبيريقية تستطيع أن تثرى نظرية التنظيم وتضيف إليها أبعاد وظواهر جديدة لم تكن مألوفة لها من قبل . ولقد مكنتنا النظرة الواسعة للتنظيم على ادراك علاقته بالمجتمع والبيئة من تحليل التأثيرات الاقتصادية والسياسية التى مارسها المجتمع على التنظيمين اللذين درسناهما .

وفى حدود التصور النظرى والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التى مر بها - ولا يزال يمر بها - المجتمع المصرى ، استطعنا التوصل الى عدد من الاعتبارات الهامة التى تحكم أداء التنظيمين موضوع الدراسة لوظائفهما . وفى التنظيم القديم وجدنا ادارته العليا تتبنى استراتيجية اداريه قائمة على الضبط المطلق ، نتيجة لأحداث تنظيمية كان أهمها فشل.

التنظيم في تحقيق أرباح خلال السنة المالية ١٩٦٩ - ١٩٧٠ . وعلى الرغم مما سجلته شواهدنا الكيفية من أن هذه الإدارة قد تبنت هذا الاستراتيجية قبل هذا العام بفترة طويلة ، إلا أن هذه الحادثة التنظيمية قد فجرت مشاعر الاستياء التي كانت لدى العمال نحو الإدارة العليا . ولقد كانت الاستجابة الوحيدة للإدارة العليا تدعيم التسلسل الرئاسي ومنح صغار الرؤساء اختصاصات إضافية تدعم أوضاعهم في أقسامهم الصغيرة . ولم يكن هذا التدعيم ممكنا دون استقطاب الإدارة العليا لصغار الرؤساء واستخدامهم عيونا لها . وباختصار أدى هذا الظرف التنظيمي - الذي لم يكن منفصلا عن أحداث تنظيمية أخرى مر بها التنظيم - إلى تبني استراتيجية إدارية تقوم على تدعيم الامتثال وممارسة الفهر واستخدام النفوذ مما أدى في نهاية الأمر إلى ظهور مشكلات اقتصادية واجتماعية وإدارية من نوع خاص على نحو ما سنرى بعد قليل .

وفي مقابل ذلك كشفت ملاحظتنا المباشرة وشواهدنا الكمية والكيفية عن وجود أيديولوجية إدارية سائدة في التنظيم الحديث تقوم على تفويض الفوارق بين مختلف فئات التنظيم ، وتدعيم « السلام » بينها ، وإحلال « روح صناعية جديدة » مستندة إلى « الأسرية » و « التعاون » والولاء لإدارته التي كانت بطبيعتها تابعة لإدارة مركزية قوية تمارس عليها ضغوطا من نوع خاص . ولسنا هنا في موضع يسمح بالاستطراد في تحليل تاريخ هذه الأيديولوجية والعوامل التي ساعدت على تبنيها ، ولكننا سنكتفي بتحديد الظروف العامة التي فرضت هذا التبني فرقا . فإدارة المصنع ( الإقليمية ) تخضع - كما أشرنا قبل قليل - لإدارة مركزية تمارس عليها بطشا ، نظرا لتكفل المصنع بتصنيع منتج جديد لم تكن مصر قد ألفته قبل ذلك ، واعتبار هذا المنتج مصدرا من مصادر الحصول على « العملات الأجنبية » التي هي عماد عملية التنمية الاقتصادية . ولقد أحس مديرو الإدارة الإقليمية بموقف الإدارة المركزية نحوهم ، فحاولوا تدعيم أوضاعهم عن طريق تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ( الإنتاجية ) . ولكنهم ما لبثوا أن اصطدموا



«بضغوط خارجية تكنولوجية - اقتصادية في طابعها . مصدرها اعتماد التنظيم على العالم الخارجى في كثير من نشاطاته ابتداء من المواد الخام حتى التسويق . ولم يكن مواجهة هذه الضغوط - في نظر الادارة الاقليمية - ممكنا دون تدعيم الجبهة الداخلية المتمثلة في عمال وموظفى التنظيم . وهكذا وجدت الادارة الاقليمية نفسها في موقف لا تستطيع التردد في اتخاذه وهو تحقيق ولاء الأفراد لها . وربطهم بها ، وتبنى « شعارات » متعددة تهدف في النهاية الى ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة ومواجهة الضغوط التكنولوجية والاقتصادية الخارجية التى كانت تتطلب منهم مرونة كافية في التكيف معها . والمؤكد ان الادارة الاقليمية قد حققت بايديولوجيا هذه أهدافا متعددة في وقت واحد ، لعل أهمها وإخطرها ورنا تدعيم وضعها أمام الادارة المركزية ، ثم تدعيم مكانتها داخل التنظيم ذاته ، وأخيرا مواجهة الظروف الخارجية الطارئة التى كثيرا ما كان يتعرض لها التنظيم .والتي هدئت بالفعل وجوده خلال مراحل تحوله من الاعتماد على دولة الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية .

تلك هي الظروف الاقتصادية والسياسية والادارية العامة التى دفعت ادارة التنظيم الحديث الى تبني ايديولوجيتها القائمة على « السلام الصناعى » ، والتي دفعت أيضا ادارة التنظيم القديم الى تبني استراتيجيتها القائمة على « الضبط المطلق » . ولكننا لأزلنا بحاجة الى دراسة انعكاس هذه الظروف على الواقع التنظيمى . فمثل هذه الدراسة هى القادرة بالفعل على اثراء نظرية التنظيم المعاصرة وتزويدها بأبعاد جديدة ، أبعاد نابغة عن ظروف اقتصادية وسياسية وادارية تختلف أشد الاختلاف عن الظروف التى أسس في ضوءها العلماء الغربيون أحكامهم وقضاياهم وتعميماتهم .

فالاستراتيجية التى تبنتها ادارة التنظيم القديم والقائمة على الضبط المطلق فرضت عليها نظرة محددة للمشكلات التنظيمية السائدة في التنظيم وطرقا معينة لمواجهتها ومعالجتها . ذلك لأن تبنيها لهذه الاستراتيجية لم

يكن مسألة صدفه او قدر . فهى ونيدة ظروف سياسية واقتصادية وادارية مرت بها هذه الادارة ، ثم وجدت نفسها مدفوعة تلقائيا الى تبنيها والدفاع عنها بأساليب مختلفة بعضها ظاهر والبعض الآخر مستتر ، ولكنها تسعى جميعا الى تحقيق هدف واحد هو تحقيق الامتثال المطلق للادارة العليا ولمثلها في الأقسام التنظيمية المختلفة . ومن الطبيعي أن تنعكس هذه الاستراتيجية على مشكلات الضبط والاتصال والتوازن والتكامل والصراع والتغيير والأهداف والمعوقات وغيرها من المشكلات الأخرى التى واجهها هذا التنظيم .

فالضبط التنظيمى كما سجلته ملاحظاتنا المباشرة وشواهدنا المتنوعة قائم على ممارسة مطلقة للسلطة المتضمنة فى التسلسل الرئاسى ، والقواعد البيروقراطية التى كانت تخدم بشكل مباشر وظيفة الضبط . ولقد أفادت الادارة العليا من الطابع الصورى الذى يميز هذه القواعد ، فاستعانبت بها فى تحقيق أقصى درجات الضبط . لكن ذلك لم يكن بقادر على تحقيق أهدافها ، فلجأت الى الرؤساء المباشرين وخاصة الذين يعملون فى الأقسام الانتاجية وخولتهم اختصاصات وسلطات اضافية حتى يتمكنوا من ممارسة وظيفة الضبط التى عهدت اليهم بها الادارة العليا ، بعد أن استقطبتهم وضممتهم اليهم وربطت مصالحهم بمصالحها . وكان من الطبيعي بعد ذلك أن تلجأ الادارة العليا الى ميكانيزمات وأساليب تحقق الأمل الذى كانت تصبو اليه ، وهو تأمين أوضاعها خوفا من أية تهديدات مقبلة محتملة قد تؤثر عليها بنشوب احتجاجات جماعية على سياستها التنظيمية . ولقد كان أحد هذه الأساليب تخويل رؤساء العمال سلطة تقديم تقارير الى الادارة العليا عن سير العمل فى الأقسام والانتظام فى أدائه . وواقع الأمر أن هذه التقارير لم تكن تخدم هدفا تنظيميا بقدر ما كانت تخدم هدفا سياسيا مستترا . لقد كانت تقارير الرؤساء سيوفا مسطرة فوق رؤوس العمال ، وتهديدا سافرا لهم ، حاولت الادارة العليا الافادة منها فى تتبع ما يحور بين أفراد التنظيم والتعرف على اتجاهاتهم نحوها ، ثم مواجهتهم بأساليب ادارية ملائمة .

وباختصار كانت أساليب الضبط التنظيمي انعكاسا واقعيا لاستراتيجية إدارية قائمة على ضبط مطلق ، فرضه سعي الإدارة العليا لتدعيم مكانتها وضمان استمرارها .

ولقد انعكست هذه الاستراتيجية بعد ذلك على مشكلة الاتصال في التنظيم . فلكي تدعم الإدارة العليا أوضاعها لجأت الى التسلسل الرئاسي الذي منحته هيبة لا تعدلها هيبة ، مستغلة ظروفها تنظيمية خالصة وجدت فيها ما يبرر دعواها . والمؤكد ان التسلسل الرئاسي قد استطاع أن يخدم أهداف الإدارة العليا بنجاح ، لأنه - بطبيعته - يتعارض مع حرية الأفراد في التعبير ويحول دون تخطي المستويات الرئاسية الأعلى . وبذلك ضمنت الإدارة العليا سيطرة الرؤساء المباشرين على مرؤسيهم وتحويل المشكلات التنظيمية العامة الى مشكلات خاصة تفرد بها الأقسام التنظيمية المختلفة . والشئ الذي أكدته ملاحظتنا وتحليلاتنا لضمون القرارات التنظيمية هو أن التسلسل الرئاسي كان القناة الأساسية للاتصال التي استعانت بها الإدارة العليا لتوصيل أوامرها وتعليماتها وقراراتها التي لم تكن تتعد صغار الرؤساء . أما أساليب الاتصال الشخصي فكانت محدودة النطاق الى أبعد حد ، بل كانت تجد مقاومة شديدة من جانب الإدارة العليا ، لأن التاريخ قد أثبت خطورتها عليها . وباختصار كانت أساليب الاتصال في هذا التنظيم صورية الى حد كبير ، لأن الإدارة العليا وجدت في هذه الصورية ما ينسجم مع استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق .

ولم يكن توازن هذا التنظيم وتكامل أقسامه ببعيذين عن استراتيجية الإدارة العليا . فأستياء العمال من سلوك الإدارة العليا أدى بطبيعة الحال الى توتر العلاقات الرئاسية التي هي أحد دعائم توازن التنظيم وتكامل أقسامه ، ذلك لأن الرؤساء المباشرين لم يكونوا في نظر العمال سوى فئة « متطفلة » تعمل لحساب الإدارة العليا ولا تعمل لحساب العمال أصحاب المصلحة الحقيقية في التنظيم . وائن فالمديرون والرؤساء المباثرون هم - في نظر

العمال - كيانا عضويا واحدا ، وجد لكى يحقق أهدافه الخاصة التى تفرض بالضرورة استقلالهم والارتفاع على أكتافهم . ولا نستطيع أن نتوقع من اتجاه شأنه هكذا أن يعكس تكاملا واضحا على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى أقسامه الانتاجية بوجه خاص . فعلى مستوى التنظيم كان استقطاب الادارة العليا لصغار الرؤساء خير شاهدا على تدخل العناصر الشخصية وتغلغلها وسيطرتها على العلاقات الرئاسية التى تبدأ بكبار المديرين حتى العمال . ولقد ساعدت هذه العناصر الشخصية على ظهور فساد سياسى بدأ بوضوح فى استغلال الرؤساء للتقارير التى كانوا يبعثون بها الى الادارة العليا ، فضمنوها ما يثبت لهذه الادارة كفاءتهم فى العمل وسيطرتهم على مرؤوسينهم حتى ولو كان ذلك على حساب المرؤوسين . واذن فالعلاقات الرئاسية كانت أبعد ما تكون عن الحياد والموضوعية وأقرب ما تكون الى الذاتية والتحيز . ولم تكن الادارة العليا ببعيدة - فى نظر العمال - عن هذا الفساد السياسى . فالمؤكد أن مشاعر الاستياء نحو الرؤساء المباشرين كانت جزءا من مشاعر الاستياء نحو كبار المديرين . وكنتيجة لذلك كله بدأ أماننا اغترابا إداريا تمثل فى انفصال الادارة العليا عن العمال وظهور مصالح متعارضة على نحو ما سنرى بعد قليل . ولقد أكدت الشواهد الامبيريقية التى حصلنا عليها من مصادر مختلفة أن ارتباط أفراد هذا التنظيم بأدارته العليا كان ارتباطا سلبا الى حد بعيد ، عاون على ذلك موقف الادارة العليا من القضايا التى تمس العمال بشكل مباشر ، والتى أهمها قضية الديمقراطية فلم تكن الممارسات الديمقراطية التى حصل عليها العمال بفضل القوانين الاشتراكية الصادرة فى سنة ١٩٦١ سوى واجهة تخفى وراءها سيطرة ادارية مطلقة واستغلال طبقي مستترا فاذا ما تناولنا المبدأ الديمقراطى الداعى الى تمثيل العمال فى مجلس الادارة ، لاحظنا أن الادارة العليا قد استقطبت « العمال المنتخبين » ، وضمتهم اليها ، وربطت مصالحهم بمصالحها ، وأبعدتهم شيئا فشيئا عن الأهداف التى من أجلها انتخبوا ،



حتى اغتربوا في نهاية الأمر عن العمال وصغار الموظفين الذين مكنوهم من الوصول الى اوضاع يستطيعون من خلالها مواجهة التكنوقراطيين \* وهكذا يبدو واضحا عجز المبادئ الديمقراطية عن التأثير على نمط الضبط التنظيمي، وطابع الاتصال بين المستويات الرئاسية المختلفة والمستويات المهنية الأفقية \* وبدلا من أن تكون عاملا من عوامل تكامل التنظيم وتحالف قواه العاملة بعث مصدرا للاحتكار وتدعيم مراكز القوة الادارية فيه \* والظريف الذي سجلته ملاحظتنا المباشرة 'وشواهدنا الكمية والكمية على السواء أن العناصر الثقافية قد لعبت دورا لا يستهان به في تحقيق توازن هذا التنظيم \* فالقيم الدينية والأخلاقية كانت مصدرا من مصادر الضبط التنظيمي والأداء الكفاء \* ولقد ظهرت هذه القيم على وجه الخصوص في مواقف عبر لى فيها العمال عن افتقارهم لادارة عليا حكيمة ، حريصة على مصالحهم ، قريبة من نفوسهم \* ولكن ذلك كله لم يؤثر على الموقف الأصلي الذي أوصحناه قبل قليل ، وهو أن توازن هذا التنظيم وتكامله كان يخضع لتهديد سافر حاولت الادارة العليا مواجهته بتبنيها لاستراتيجية قائمة على الضبط والتحكم والسيطرة \*

ومع أن الصراعات التي سجلتها ملاحظتنا المباشرة بين العمال من ناحية وصغار الرؤساء والمديرين من ناحية أخرى كانت صراعات لاحقة على تبني الادارة العليا لاستراتيجيتها ، إلا أن هناك شواهد كمية قليلة سجلت نشوب صراعات مختلفة بين هذين الطرفين قبل أن تظهر هذه الاستراتيجية الى حيز الوجود ، ذلك لأن تبني الادارة العليا لهذه الاستراتيجية كان بمثابة استجابة طبيعية لأحداث مر بها التنظيم ، ثم وجدت الادارة في استراتيجيتها هذه ما يحقق اهدافها \* بيد أن هناك صراعات أخرى كانت تنشأ بين مختلف فئات العاملين لأسباب بعيدة الى حد ما عن استراتيجية الادارة العليا \* ولقد كان الاختصاص أحد مصادر هذه الصراعات \* فسقى الاقسام الانتاجية بصفة خاصة نشأ صراع بين العمال وزرؤسائهم ، لأن

الأخيرين كانوا يحصلون على أوضاعهم الرئاسية بحكم الأقدمية المطلقة وارتباطهم بالادارة العليا . ولقد أفادت الادارة العليا من بغض الظروف التنظيمية والتكنولوجية السائدة والتي أهمها ثبات العمليات الانتاجية وعدم خضوعها للتغير ، ثم اعتمادها الشديد على الممارسة ، أفادت الادارة العليا من هذه الظروف وأوحت للعمال بأن معيار الأقدمية هو أكثر المعايير موضوعية في الترقية والحصول على الوظائف الاشرافية . ومع أن معيار الأقدمية لم يلقى معارضة شديدة من جانب العمال ، إلا أنهم كانوا يشكون كثيرا من نوايا الادارة العليا وتطبيقها اياه تطبيقا سليما .

وفضلا عن ذلك سجلت ملاحظتنا وشواهدنا الكمية صراعات عديدة بين العمال من ناحية والادارة العليا و « ممثليها » في الأقسام الانتاجية من ناحية أخرى . وبدون أن ندخل في تفاصيل مصادر هذه الصراعات ، يمكننا القول أن الظروف الاقتصادية والسياسية قد شكلت المصدر الاساسي لهذه الصراعات ، التي تصاعدت في بعض الأحيان لتتخذ شكل احتجاجات جماعية ضد الرئيس المباشر الذي خول من قبل الادارة العليا اختصاصات تكبر نطاق وظيفته وتتعدى المهمة التي وجد من أجلها في القسم . ولقد أوضحت الشواهد التي حصلنا عليها أن الظروف التكنولوجية قد عاونت الادارة العليا كثيرا على تجنيبها مصدرا من مصادر الصراع ، كان من الممكن أن ينشأ لولا اعتماد التنظيم على نشاطات انتاجية روتينية لا تتطلب معرفة فنية متخصصة . ففي ظل هذه الظروف كان من الطبيعي أن يختفى الصراع التقليدي الذي كان ينشأ بين المعرفة الفنية المتخصصة والخبرة الفنية القائمة على الممارسة البحتة . والمؤكد أن هذه الظروف قد ساعدت على ظهور اتجاه ثقافي يمنح الخبرة الفنية أهمية كبيرة ، ويقلل من شأن المعرفة الفنية المتخصصة التي لا تجد - في نظر العمال بصفة خاصة - مجالا خصبا في التنظيم . لكن هذه هذه الظروف ما لبثت أن تحولت ضد مصلحة التنظيم عندما أكدت شواهدنا عدم استعداد الأفراد لتقبل التجديدات واتخاذهم موقفا

سلبيا منها . وهكذا يبدو واضحا أن استراتيجية الادارة قد تعارضت معارضا صريحا مع حرية الافراد ومبادئهم . لأنها قاومت منذ البداية حرية التعبير ، وعمدت الى تدعيم التسلسل الرئاسي ، الذى ظننته أفضل ضمان لآخماد الصراعات منذ نشأتها وضمان النظام والانتظام . ولقد انعكس ذلك على أساليب حل الصراعات التى كانت تنشأ بين الأطراف المتنازعة . وفى ضوء الصورية المفرطة التى كانت ظرما تنظيميا ملائما ، وفى ضوء العلاقات الرئاسية الدائمة التوتر ، لم يكن هناك وسيلة لحل الصراعات سوى اللجوء الى القواعد البيروقراطية التى اعتقد العمال أنها قد وجدت لكل تخدم أهداف الادارة العليا والرؤساء ، وأن الايجابى منها لا يجد تطبيقا واقعيا . وسواء كان مضمون هذه القواعد لصالح الادارة أو لصالح العمال ، فان النتيجة كانت واحدة لا تتغير أبدا ، وهى أن الادارة العليا كانت المنتصر دائما فى هذا الصراع أيا كان مصدره أو شدته .

وبالحق إن استراتيجية الادارة العليا لم تكن تسمح باحداث تغيير تنظيمى داخلى ، ذلك لأن هذا التغيير يتعارض بطبيعته مع مبدئى الحرية والمبادء . وكنتيجة لذلك اكتسب الافراد حصانة ضد تقبل التغييرات التى قد تطرأ على أساليب الانتاج والأداء . ولقد استغلت الادارة العليا ثبات النشاطات الانتاجية فى تدعيم استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق ، ووجدت فى هذا الثبات ما يضمن استقرارا تنظيميا دائما ، وقدرة هائلة على مواجهة مراكز مقاومة التغيير . وعندما نشأت جيوب مقاومة واجهتها من خلال التسلسل الرئاسي الذى عمدت الى تقويته وتدعيمه . ومن المتوقع بعد ذلك أن يتخذ أفراد هذا التنظيم - وعلى الأخص العمال - اتجاها سالباً نحو التغييرات التنظيمية ، مصدره اتجاه سالب نحو الادارة العليا وسياستها الادارية . ومن المتوقع أيضا أن يكون معدل التغيير التنظيمى بطيئا ، وأن تكون مشاركة الأفراد العاديين فى هذا التغيير محدود الى أبعد حد . وفى ظل هذه الظروف يصبح البناء الداخلى للتنظيم المصدر الوحيد للتغييرات التى تطرأ عليه ، ولقد أكد هذا الاستنتاج تقبعا للتغييرات التى مر بها هذا التنظيم منذ نشأته ، ذاك لأن الادارة العليا قد سمعت الى عزل التنظيم عن العالم الخارجى مستغلة ظروفه التكنولوجية والسياسية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الخاصة المتمثلة فى ممارسة السيطرة والقوة والنفوذ .

ولقد انعكست الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السائدة في هذا التنظيم على بعد بئى خطير هو الأهداف . فبعد أن فحصنا وثائق وملفات التنظيم ، وبعد أن حصلنا على شواهدنا المتنوعة ، بدأ إمامنا اتجاه محدد هو أن الأفراد قد كونوا من خلال استراتيجية الإدارة العليا تصورا خاصا عن الأهداف التنظيمية العامة . ويقوم هذا التصور على تأكيد الأهداف الانتاجية الخاصة ، وإخفاء - عن قصد أو غير قصد - الأهداف السياسية الاقتصادية العامة التى يسعى التنظيم الى تحقيقها . ولقد كان ذلك رد فعل طبيعى لسياسة العزل التى انتهجتها الإدارة العليا والانشغال الشديد بالأحداث الداخلية . ومع أن السجلات الرسمية تشير الى أن التنظيم قد نجح فى أغلب الأحوال فى تحقيق أهدافه الانتاجية ، إلا أن الوعى بالأهداف التنظيمية العامة التى هى جزء من أهداف عامة يسعى المجتمع المصرى الى تحقيقها كان وعيا ضعيفا للغاية .

ولا يمكن أن نتوقع من استراتيجية إدارية شأنها هكذا إلا إتاحة الفرصة لظهور المصالح الخاصة وهذه مراكز القوى وبروز أهداف خاصة بالطبقات والجماعات المختلفة . ولقد أتاح لنا النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى فرصة تحليل هذه الأهداف الخاصة ، والاستراتيجيات التى كانت تتبناها الطبقات المختلفة لتحقيق أهدافها . فماديرون يشكلون قلة حاكمة تسعى الى تدعيم أوضاعها بتبنى استراتيجية إدارية قائمة على الضبط المطلق . ولم يكن تبنى هذه الاستراتيجية ممكنا دون استقطاب صغار الرؤساء وضمان ولائهم لها ، ثم تدعيم اختصاصاتهم عن طريق تقوية حلقات التسلسل الرئاسى الذى كان فى نظر المديرين أفضل ضمان لتحقيق الامتثال والخضوع . أما العمال فقد تبنوا استراتيجية مقابلة تقوم على مقاومة أساليب الإدارة العليا وكسب أرض جديدة فى الصراع معها . وعلى الرغم من عدم وضوح أبعاد هذه الاستراتيجية ، إلا أنها تضمنت هدفا قريبا صريحا هو الحد من الاختصاصات الواسعة التى كانت تخولها الإدارة العليا لصغار الرؤساء بين الحين والآخر . أما طبقة صغار الموظفين فقد عبرت عن مصالح خاصة تفتقد للوضوح والتحديد ، لأنهم حاولوا الارتباط بالمديرين وبالعمال فى وقت واحد ، مستندين فى ذلك الى علاقتهم العضوية بالأولين ( المديرين ) وانتمائهم الطبقي الى الآخرين ( العمال ) والمؤكد أنهم لم يحققوا شيئا من



وراء هذه الاستراتيجية ، لأنهم انطلقوا منذ البداية من موقف يتسم بالميوعة والغموض .

وفي ظل إدارة مغتربة عن العمال تسعى إلى تحقيق مصالح خاصة ، يمكننا أن نتوقع معوقات تنظيمية من نوع خاص . ففضلا عن المعوقات العامة المرتبطة بالاستراتيجية الإدارية ، سجلت ملاحظتنا وشواهدنا الكمية معوقات تنظيمين من نوع خاص كانت تعبيرا مثاليا عن سياسة إدارية تسعى إلى الدفاع عما هو قائم ومعارضة أية تغييرات ثورية . فعلى مستوى القواعد التنظيمية سجلت شواهدنا الكمية والكيفية فسادا سياسيا واضحا مصدره الذاتية والتحيز والسعي لتحقيق مصالح خاصة ، وارتباطا شديدا بالقواعد البيروقراطية التي هي في نظر الإدارة العليا قمة الموضوعية والرشد ووضوح الهدف . والمؤكد أن القائمين على تنفيذ القواعد البيروقراطية قد اغتربوا عن مضمونها وطبقوا منها ما يتفق مع الاستراتيجية الإدارية . وما لبثت هذه القواعد أن اكتسبت - في نظر الموظفين - قدسية أسطورية دعمها انطباع سعت الإدارة العليا إلى تكوينه لديهم وهو أن احترام القواعد من احترام الإدارة العليا . ولنا أن نتوقع بعد ذلك تطبيقا حرفيا للقواعد ، وتقييدا شديدا لحرية التصرف في تنفيذها ، وضخامة في حجم الإجراءات الضرورية لأداء الأعمال وتعتقدا واضحا في العمليات المكتبية .

ولننتقل الآن لتحليل انعكاس الأيديولوجية التي تبنتها إدارة التنظيم الحديث على ظواهره التنظيمية ومشكلاته السياسية والاقتصادية والانتاجية فإدارة هذا التنظيم تتخضع - كما نعلم - لضغوط سياسية واقتصادية وتكنولوجية عديدة فرضت عليها تبني أيديولوجية قائمة على ندعيم « السلام » بين مختلف فئات العاملين حتى تتمكن من مواجهة هذه الضغوط . أما الضغوط السياسية فمصدرها تبعيتها الإدارية لإدارة مركزية قوية فرضت عليها فرضا تحقيق الأهداف التنظيمية ، والا تعرض وجودها أمام هذه الإدارة للخطر . ولقد كان الظروف السياسية العامة السائدة في مصر مصدرا من مصادر الضغط السياسي على الإدارة الإقليمية ، لأنها ( أي الإدارة الإقليمية ) أحسنت منذ نشأتها أن التنظيم قد وجد لكي يحقق هدفا سياسيا موازنا لهدفه الانتاجي الاقتصادي ، وهو البرهنة على كفاءة

العامل المصرى وقدرته على ممارسة العمل فى صناعات ليست تقليدية وليست بسيطة فى تركيبها . أما الضغوط الاقتصادية فكان مصدرها اعتماد التنظيم على العالم الخارجى فى الحصول على معداته وآلاته وتسويق منتجاته التى اقتضت الدخول فى منافسة جادة مع منتجات أقطار مارست الصناعة منذ زمن أطول وحقت فيها شوطا أكبر من التقدم . كذلك خضع التنظيم لضغوط تكنولوجية مصدرها التغييرات التكنولوجية المتعاقبة التى كانت تطرأ على المنتج ، والتى اقتضت ضرورة مواجهتها باستجابة سريعة وتكيف ناجح . ولم تكن الإدارة الإقليمية فى موقف يسمح لها بالتردد فى الأخذ بهذه التغييرات ، إذ أن عدم الأخذ بها يعنى إصابة التنظيم بلشال والجمود .

ومن الطبيعى أن تنعكس هذا الأيديولوجية الإدارية على الواقع التنظيمى فلكى تحقق الإدارة الإقليمية أهداف التنظيم وأهدافها الخاصة فى وقت واحد حدث من الطابع الصورى للتواعد البيروقراطية ولجات الى أساليب ضبط شخصية الطابع ، حتى تضمن من خلالها كسب ولاء الأفراد لها وربطهم بها . وبرغم الظروف التنظيمية المعقدة التى واجهت الإدارة الإقليمية ، إلا أنها قد تمكنت بنجاح من ممارسة ضبط تنظيمى جاء ملائما الى أبعد حد للتغيرات التكنولوجية التى تعرض لها التنظيم والضغوط السياسية التى خضعت لها الإدارة الإقليمية . والمؤكد أن هذه التغييرات والضغوط قد أدت وظيفة هامة للضبط التنظيمى . فلقد وضعت الإدارة الإقليمية فى موقف كان عليها أن تكون يقظة نشطة حتى تضمن وضوح القواعد التنظيمية أمام الأفراد ، وقدرتها على مواجهة الظروف المتغيرة . ومن الأمور الواضحة التى يسهل لمسها وإدراكها أن القواعد التنظيمية قد احتلت وضعاً هاماً فى أيديولوجية الإدارة الإقليمية ، بدأ أوضح ما يكون فى حرصها (أى الإدارة) على إظهار الطابع الموضوعى للقواعد ومراقبة دقة تنفيذها ، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين مختلف العاملين ، ولكنها لم تذهب فى هذا المجال الى ما ذهبت إليه إدارة التنظيم القديم . فموضوعية القواعد فى التنظيم الحديث تخدم هدفاً استراتيجياً هو ربط الأفراد بالإدارة وتوحيدهم معها . وعلى الرغم من الصورية المفرطة التى اتسمت بها قواعد التنظيم الحديث .

ألا أن الإدارة الاقليمية لم تسمح لهذه الصورية بالتغلغل ، فحدث منها بتبني ، أساليب انسانية وشعارات عامة تهدف الى تدعيم روح « التعاون ، والتضامن » بين أفراد التنظيم من أجل مواجهة أخطار خارجية ، ثم ما لبثت أن حطمت أسطورة التسلسل الرئاسي ، لأنها وجدت في هذا التسلسل عائقا خطيرا يحول بينها وبين تحقيق أهدافها الخاصة وأهداف التنظيم على السواء . ومن الصعب على المشاهد الخارجي أن يلمس بوضوح قهر القواعد للأفراد وتسلطها عليهم ، ذلك لأن الإدارة الاقليمية نهجت سياسة ترمي إلى شق قنوات اتصال شخصية تصب فيها في نهاية الأمر ، متيحة بذلك حرية التعبير حتى تتمكن من احتواء التواترات التنظيمية ومقاومتها في مهدها . ولقد اقتضى ذلك منها التضحية ببعض المزايا المتضمنة في التسلسل الرئاسي ، وتشجيع الأفراد على تحطيم حواجزه إذا ما وجدوا في ذلك صالح التنظيم وصالحهم . كما اقتضى ذلك منها « تشحيم » الصورية المتضمنة في أساليب الضبط الرسمية ببذل جهود انسانية جبارة حتى تتمكن من النفاذ إلى نفوس الأفراد . وكان من نتيجة ذلك كله ظهور قنوات اتصال شخصية عديدة ، كانت الإدارة الاقليمية وراء شقها وتطهيرها إذا ما رسب في قاعها صراعات أو توترات شخصية . والمؤكد أن صغر حجم التنظيم كان عاملا مساعدا في نجاح ايدولوجية الإدارة . بيد انها استغلت هذا الظرف استغلالا حسنا حينما رفعت شعار « الأسرة » وجعلت منه رمزا « للولاء » ، « والوفاء » .

وفي ظل ايدولوجية ادارية قائمة على « السلام الصناعي » ، يصبح التوازن التنظيمي موضوع قدر ومصير . ولقد سجلت شواهدنا المتنوعة كفاح الادارة الاقليمية من أجل تحقيق هذا التوازن ، لأنها وجدت فيه أفضل ضمان لتحقيق أهدافها وأهداف التنظيم معا ، فتبذت أساليب عديدة تهدف في النهاية إلى ربط الأفراد بها وتكاملهم معها ووقوفهم إلى جانبها عندما يصدر تهديد تكنولوجي أو ينشأ ضغط اقتصادي أو ظرف سياسي قاس . ولم يكن تحقيق ذلك ممكنا دون أن توفر الإدارة للأفراد ظروفًا سياسية وتنظيمية واقتصادية ملائمة . فعلى مستوى الأقسام نجد الإدارة تسعى إلى تذويب الفوارق الطبقية بين مختلف فئات العاملين وتشجيع العلاقات

الشخصية ، واحتواء التوترات الشخصية التي قد تنشأ في مواقف العمل التي هي بطبيعتها مصدر خطير من مصادر الصراع . ولقد ساعدت الظروف التكنولوجية والاقتصادية المتغيرة الإدارة العليا على تأمين العلاقات الرئاسية وتجنّبها صراعات عديدة ، بأن أوضحت للأفراد أن مواجهة هذه الظروف تقتضى الوقوف صما واحدا ، والتخلى عن الصراعات الشخصية ، واحلال روح ( التعاون ، بين مختلف فئات العاملين . على أن الإدارة الإقليمية ثم تكن تكثف بتحديد الشعارات ، فكثيرا ما كانت تطالب الرؤساء بتوخي الموضوعية في معاملة المارؤوسين والتخلى عن الاعتبارات الشخصية . لذلك نجدها لم تخول لهم الا القدر الضروري من الاختصاصات الذي يضمن أدائهم لمهامهم تاركة الباب مفتوحا أمامها لتتدخل في حل الصراعات التي تنشأ بين المستويات الرئاسية المختلفة اذا ما وجدت في ذلك ضرورة . ولقد استطاعت الإدارة الإقليمية أن تحوّل بذلك سلطة التسلسل الرئاسي القائمة على الخضوع والامتثال والاذعان الى سلطة قائمة على معرفة فنية ، عاونها على ذلك طبيعة النشاطات الانتاجية التي اتاحت بالفعل فرصة لظهور هذه المعرفة واشعار العمال بقيمتها وأهميتها . ومن الطبيعي أن يعكس هذا التحول سمات ثقافية انفرد بها هذا التنظيم دون التنظيم القديم . فعند دراسة أنساق المكانه ، بدا أمامنا واضحا اهتمام الأفراد - وعلى الاخص العمال - بقضية الكفاءة الفنية للرئيس معبرين بذلك عن واقع تنظيمي اقتضى مواجهة ضغوط تكنولوجية واقتصادية فرضت قدرا أدنى من كفاءة الرئيس الفنية ، والا فشل في الاستجابة لهذه الضغوط والتكيف معها .

ويضيّق النطاق المحدود عن الافاضة في توضيح الميكانزمات والأساليب التي اتبعتها الإدارة الإقليمية لكسب ولاء مختلف فئات العاملين . ومع ذلك يمكن القول أن الإدارة قد كافحت لتحقيق هذا الولاء على جبهات متعددة تبعا من تشجيع العلاقات الشخصية واحتواء التوترات التنظيمية الناشئة عن مواقف العمل المتغيرة حتى استغلال الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية العامة التي وجدت فيها فرصة ذهبية لربط الأفراد بها ، وتخطيط مراكز القوى ، والقضاء على جيوب المقاومة التي كانت تنشأ بظهور تغييرات تنظيمية ، وقص اجنحة المعارضة التي كانت تلوح في الأفق



بمجرد ظهور وهن تنظيمي . ولم يكن ظهور الاغتراب الادارى ممكنا في ظل هذه الايديولوجية القائمة على الاستقطاب الشامل الذى لاتحده حدود . وبرغم ما حققته الادارة الاقليمية من اهداف تنظيمية هامة بتبنيها لهذه الايديولوجية ، الا أن الامر لم يخل من نفقات كان على العمال أن يدفعوها . ولسوء الحظ كانت هذه النفقات فادحة ، لأنها مست قضية الديمقراطية التى هى من أخطر القضايا التى يقوم عليها التنظيم الصناعى المصرى . فلكى تتمكن الادارة الاقليمية من تنفيذ مخططاتها الرامية الى تحقيق الاهداف التنظيمية العامة والاهداف الادارية الخاصة فى وقت واحد لجأت الى التنظيمات الشعبية فاستقطبت قاداتها وربطت مصالحهم بمصالحها ، ثم لجأت بعد ذلك الى « العمال الممثلين » فى مجلس الادارة فزادت من استقطابهم حتى بدا الطرفان كيانا عضويا واحدا بدافع من أجل هدف واحد ظاهر هو تحقيق أهداف تنظيمية عامة . وهكذا تحول ممثلو العمال عن أهدافهم الاصلية الى اهداف جديدة تماما بعيدة عن مصالح العمال أصحاب المصلحة الحقيقية فى التنظيم وقريبة من مصالح المديرين الذين يشكلون قلة تكنوقراطية . ولا يمكن الزعم هنا بان هذه القلة الحاكمة لم تتحول كثيرا عن الاهداف التنظيمية العامة ، وإن مقدار التحول الذى حدث كان مطلباً ضروريا لتدعيم وظيفتها الادارية . وحتى أوضح هذا الزعم فان الحقيقة ستظل باقية ، وهى أن سياسة استقطاب السياسيين من العمال قد اضرب قضية الديمقراطية فى التنظيمات الصناعية المصرية ضررا بالغا ، لانه مالم تتح لهؤلاء العمال فرصة الاستقلال والتعبير الذاتى ، فستظل مراكز القوة الحقيقية فى ايدى قلة ادارية حاكمة لا يمنعها من ممارسة التسلط مانع ، ولا يحول بينها وبين التعسف حائل . ولسوف يظل بناء الضبط فى التنظيمات الصناعية فى يد هذه القلة الى أن يستطيع السياسيون من العمال استيعاب المبادئ الديمقراطية والكفاح من أجل ممارستها حقيقية .

ولقد ادركت الادارة الاقليمية منذ نشأتها انها لا تستطيع النجاح فى مواجهة الضغوط السياسية والتكنولوجية والاقتصادية الخارجية دون تأمين الجبهة الداخلية والقضاء على مصادر الصراع التى قد تؤدى الى ظهور أهداف خاصة تتعارض مع الاهداف التنظيمية العامة وأهداف الادارة ذاتها .

لذلك نجد أنها تؤمن مصدرها من مصادر الصراع هو الاختصاص ، فتزيد وضوحا وتحديدا برغم الظروف التكنولوجية المتغيرة غير المواتية . وماتلبث أن تلجأ إلى التسلسل الرئاسي فتحطم حواجزه وتقضى على مظاهره السلبية المتمثلة في السيطرة والخضوع والاذعان ، لتستبدل بها مظاهر ايجابية أهمها التوجيه الهادئ والإشراف المتسامح ، مستغلة بذلك الظروف التكنولوجية التي اتاحت الفرصة لظهور دور المعرفة الفنية في التنظيم . وبرغم أهمية دور هذه المعرفة ، إلا أن الإدارة الإقليمية لم تسمح لها بالدخول في صراع مع الخبرة الفنية القائمة على الممارسة . والمؤكد أن إيديولوجية الإدارة الإقليمية قد مكنتها من مواجهة صراعات عديدة ، كان من الممكن أن تحتد في « زحام » التغييرات التكنولوجية المتلاحقة . فمن المعروف أن هذه التغييرات تشكل بذاتها مضرا من مصادر الصراع ، لأنها تطلب إلى الأفراد تغيير الأعمال والمهام التي اعتادوا على تأديتها والتكيف مع أعمال ومهام أخرى جديدة . وبرغم ما سجلته شواهدنا من حدوث صراعات وتوترات ناشئة عن هذه التغييرات التكنولوجية ، إلا أن الإدارة الإقليمية كانت يقطعة نشطة ، أدركت منذ البداية خطورة هذه الصراعات على الأهداف التنظيمية وعلى موقفها أمام الإدارة المركزية فبذلت جهودا ضخمة لآخمادها وتحويلها إلى عناصر ايجابية ، مقنعة الأفراد بأن هذه الصراعات صحية ، لكن ضالحة التنظيم يقتضى مواجهة الأخطار مواجهة فعالة ، والتخلى عن هذه الصراعات إلى حين . وهكذا استطاعت الإدارة الإقليمية أن تكسب في النهاية الصراعات المختلفة التي نشأت عن الظروف التكنولوجية المتغيرة بفضل إيديولوجيتها التسامحية القائمة على إحلال سلام بين مختلف فئات العاملين وتدعيم التحالف بينها .

وبرغم أهمية الظروف السياسية التي دفعت الإدارة الإقليمية إلى تبني إيديولوجيتها ، إلا أن الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغط الاقتصادي الدائمة قد لعبت دورا بارزا في إرساء هذه الإيديولوجية وبلورتها . وهنا يبرز أماننا التغير التنظيمي كمطلب حيوي كان على الإدارة الإقليمية أن تواجهه بنجاح والافشل التنظيم ككل في تحقيق أهدافه ومبتغياته . فالتطورات التكنولوجية العالية التي كانت تطورا باستمرار على المنتج ،

والأهمية السياسية والاقتصادية التي علقها الدولة على التنظيم ، ثم خضوعه للعالم الخارجى فى كثير من نشاطاته التى تبدأ من المواد الخام حتى التسويق. كل هذه الظروف وضعت الادارة الاقليمية فى موقف حرج تمثل فى احداث تغييرات على المنتج أو استحداث ، طراز ، مختلفة . ولم يكن مواجهة هذا الموقف ممكنا دون أن تتيح الادارة الاقليمية ظروفًا مواتية ، ظروفًا تسمح بتقبل التجديدات والتغييرات دون أن تنشأ صراعات أو توترات . ولانستطيع أن نقال من شأن المتاعب والصعاب التى واجهتها الادارة الاقليمية ، لأن عدم توافر المواد الخام كان يدفعها الى تقييد الانتاج لفترة معينة ، ثم ماتلبث أن تطلب الى الافراد - بعد وصول المواد الخام - تعويض فترة تقييد الانتاج برفع معدلات انتاجهم دون أجر اضافى . ولم تكن الادارة الاقليمية تجد امامها سوى أيديولوجيتها القائمة على « التعاون » ، « التضامن » من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية . وفضلا عن ذلك استطاعت الادارة الاقليمية مواجهة مراكز مقاومة التغيير بشجاعة نادرة ومرونة فائقة بفضل اساليبها الانسانية القائمة على المشاركة الجماعية ( الصورية ) فى صنع قرارات التغيير ، ويفضل وسائل الادارة العلمية التى تبنتها ، وباقناع الافراد بحتمية التغيير ، ذلك الاقناع الذى يستند الى أيديولوجية قائمة على الاقناع والتأثير وحرية التعبير . وبرغم الأخطاء التكنووجية التى وقعت فيها الادارة الاقليمية ، الا أنها لم تمكن الافراد من تكوين انطباع سلبى نحوها، لأنها نهجت سياسة ادارية مرنة الى أبعد حد تمكنت من خلالها تصحيح أخطائها بسرعة فائقة .

وهكذا يبدو واضحا ان التغييرات التى طرأت على هذا التنظيم قد أتت اليه من خارجه على عكس ما هو مألوف فى التنظيم القديم الذى كانت صراعاته الداخلية المصدر الوحيد للتغييرات التنظيمية الضئيلة التى طرأت عليه . فادارة التنظيم الحديث - كما نعلم - واجهت ضغطا سياسيا من ادارة مركزية قوية لا تتردد فى البطش بها ، كما واجهت ضغطا تكنولوجيا خارجيا تمثل فى اجراء تعديلات على المنتج أو النهوض به حتى يتمكن التنظيم من مسايرة التطورات العالمية التى تطرأ عليه ، وأخيرا واجهت ضغطا اقتصاديا تمثل فى قلة الاعتمادات المالية الضرورية للنهوض بالمنتج . ولم تكن مواجهة

الادارة الاقليمية لهذه الضغوط بالامر اليسير ، لأنها كانت تكافح من أجل ارساء دعائم صناعة جديدة لم تالفها مصر ، واكسابها القدر الضروري من الشرعية ، ثم تثبيت مكانتها أمام الادارة المركزية ، في الوقت الذي كانت تكافح فيه من أجل توحيد صفوف العاملين في مواجهة الظروف التكنولوجية التي افقدت الأفراد - وعلى الأخص العمال - احساس اليقين وشعور الأمان ، حتى بدا الاقتراب التكنولوجي في بعض الاحيان أمرا محتملا لولا أن واجهته الادارة الاقليمية بذكاء فاق التصور .

والمؤكد أن هذه الضغوط كانت العامل الحاسم الذي دفع الادارة الاقليمية الى ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة ، ومقاومة مصادر الصراع التي قد تؤدي - من وجهة نظرها - الى ظهور مراكز قوى تعبر عن أهداف مصالح خاصة لا تتسق مع الأهداف العامة التي يسعى التنظيم الى تحقيقها . لذلك نجد الادارة الاقليمية ترسم مخططا يرمى الى ربط الأفراد - وعلى الأخص العمال - بأهداف تنظيمية متعددة لأهداف إنتاجي واحد على نحو ما رأينا في التنظيم القديم . ولقد أحسنت الادارة صنعا عندما عمقت لدى الأفراد الأهداف الاقتصادية والسياسية التي يسعى التنظيم الى تحقيقها ، تلك الأهداف التي هي جزء من أهداف أعم وأشمل يسعى المجتمع الى تحقيقها . ومن الواضح أن الادارة الاقليمية قد ربطت أيديولوجيتها الخاصة بأيديولوجية المجتمع ربطا محكما . ولكي تعمق الادارة الاقليمية ايمان الأفراد بالأهداف العامة استعانف بأساليبها الانسانية عندما كانت تواجه ضغوطا خارجية ، فحينما تحول اعتماد التنظيم من دول الكتلة الغربية الى دول الكتلة الشرقية ، اشركت الأفراد في مناقشة نتائج هذا التحول ، وأوضحت لهم أن ذلك جزء من سياسة عامة ، وأن عليهم تحمل التبعات التي سيفرضها هذا التحول من تكيف مع التغيرات التكنولوجية ومضاعفة الانتاج لتعويض فترات تقييد الانتاج . وهكذا استطاعت الادارة الاقليمية أن تربط الأهداف الانتاجية التي هي علة وجود التنظيم بأهداف سياسية واقتصادية قديمة مستغلة كل ما أمكنها استغلاله لربط الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة حتى تتمكن في النهاية من تحقيقها ثم تدعيم أوضاعها أمام الادارة المركزية . لكن ذلك كله لم يجل ظهور مصالح وأهداف خاصة . فلقد استغل العمال الظروف



التكنولوجية المتغيرة ، وطالبوا بمزايا اقتصادية تعويضهم عن الأعباء التي فرضتها عليهم هذه الظروف وتشجعهم على الاستمرار في أداء العمليات الانتاجية على النحو الذى تتطلبه الادارة الاقليمية . وبمرور الزمن زادت ضغوط العمال على هذه الادارة مما اضطرها الى الاستجابة لها بعد أن مارست ضغطا على الادارة المركزية . بيد أن الادارة الاقليمية كانت حريصة تماما على عدم تأثير هذه الضغوط على ميزان القوى في التنظيم ، فكانت تبرر المزايا الاقتصادية تبريرا شرعيا حتى تمنع الفئات الأخرى من المطالبة بمزايا اقتصادية مماثلة .

ولكى تحقق الادارة الاقليمية الأهداف التنظيمية العامة ، نهجت سياسة تنظيمية مرنة الى حد بعيد ، مكنتها من تفادى معوقات عديدة كان من الممكن أن تصيب التنظيم بالشلل أو تقضى عليه كلية . ولقد كان أحد مظاهر هذه المرونة مواجهة الظروف التنظيمية المعوقة وتحويلها الى ظروف تنظيمية فعالية . فعلى مستوى القواعد البيروقراطية نجدها تحرص أشد الحرص على تطبيقها تطبيقا موضوعيا حياديا بعيدا عن الذاتية والاعتبارات الشخصية ، لأن في ذلك خير معين لها على تأكيد أيديولوجيتها القائمة على « الإسلام » ، كما نجدها تحرص - بنفس الدرجة - على ضمان وجود قواعد بيروقراطية تنظم نشاطات التنظيم التي هي بطبيعتها في تغير دائم . ولقد أفادت الادارة الاقليمية من هذا الطرب في تدعيم شرعية القواعد واكسابها هيبة في نفوس الأفراد . بيد أن ذلك لم يمنعها من السعى الى اجراء تعديلات على القواعد التي كانت تعوقها عن تحقيق الأهداف التنظيمية العامة ، ساعبة الى تكوين انطباع لدى الأفراد مؤداه ، أن القواعد منفصلة تماما عن واضعيها . وأنها قد صيغت لتخدم أهدافا تنظيمية لاشخصية . والمحقق أن الادارة الإقليمية قد بذلت جهودا جبارة حتى يظل التنظيم محتفظا بحيويته قادرا على مواجهة مهامه بمرونة فائقة . من ذلك مثلا مقاومتها « النمو السرطاني » للجهاز الادارى الذى كان ظاهرة مألوفة في التنظيم القديم ، والتقليل من حجم الاجراءات الضرورية لأداء الأعمال ، ورفع شعار « تحطيم الروتين » ، ومقاومة ثبات السلوك التنظيمى وجموده ، والحد من التقييدات المكتبية ، وعدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا بعيدا عن روحها . ونقد

كانت هذه الجهود تطبيقا واقعيا للايديولوجية الادارية السائدة في هذا التنظيم والداعية الى تقويب الفوارق بين مختلف فئات العاملين ، واحلال السلام بينها ، واكساب التنظيم اكبر قدر من المرونة حتى يتمكن من مواجهة الظروف التكنولوجية المتغيرة والضغط الاقتصادي والسياسية الخارجية التي كانت بالفعل المصدر الحقيقي لهذه الايديولوجية .

والنظرة المدققة لتحليلاتنا وتفسيراتنا السابقة توحى على الفور انها قد انطلقت من تصور نظري محدد ، تصور ينظر الى التنظيم بوصفه مزيجا من عناصر تدعم توازنه واخرى تثير الصراع بين مختلف طبقاته . ولسنا هنا في وضع يسمح بالاستطراد في توضيح ابعاد هذا التصور ، فلقد تناولناه بشيء من التفصيل في الفصلين الاول والخامس . بيد ان الامر يتطلب منا هنا وقفة قصيرة نعيد خلالها النظر في هذا التصور لنتعرف على مدى نجاحه في دراسة الواقع التنظيمي بعد ان انطلقنا منه في دراسة تنظيمين صناعيين مصريين .

ولا يمكن الا زعم بأن شمول هذا التصور واحتوائه على عناصر التوازن والصراع في آن واحد قد عاق تحليلاتنا عن الانطلاق الى آفاق بعيدة ، وحرمانها من فرصة التعمق في أي من هذين الضربين من العناصر . اذ من الصعب علينا الانطلاق من أي منهما ، لاننا حينئذ لن نتمكن الا من دراسة وجه واحد لواقع التنظيمي . ولقد بدا امامنا واضحا بعد تطبيق هذا التصور على تنظيمين مصريين قدرته على تفسير ظواهرهما وديناميتهما على نحو ما سنرى بعد قليل . فالتنظيم الصناعي المصري يتضمن ظواهر ومشكلات يصعب تحليلها في ضوء نموذج التنظيم الغربي أو نموذج التنظيم الشرقي . ذلك ان كلا هذين النموذجين يعبران عن ظواهر ومشكلات ليست مألوفة للتنظيم المصري لعل أهمها علاقات الملكية ، وعلاقة التنظيم بالدولة ، ونمط التكنولوجيا ، فضلا عن بنيائه الداخلي وأهداف نشأته . ومن هنا يتضح ان تبني هذا التصور كان مطلبا حيويا لابد من مواجهته . وقد يبدو هذا التصور كما لو أنه محاولة «توفيقية» قصدنا بها المزاوجة بين النموذجين الغربي والشرقي في التنظيم . وبغض النظر عن نوع التسمية التي يمكن ان تطلق على هذه المحاولة ، فان ذلك ان يغير من الواقع كثيرا ، وهو أن

معايشتى لهذين لهذين التنظيمية قد اوضحت اشتمالهما على عناصر مختلفة من هذين النموذجين المتقابلين . فعلاقات الانتاج فيهما تقترب من علاقات الانتاج في التنظيم السوفييتى ، فى الوقت الذى يقترب فيه نمط الادارة فيهما من نمط الادارة فى التنظيم الأمريكى من حيث اعتماده على التكنوقراطية فى توجيه وتسيير أموره .

ويبدو أن أفضل محك لتقويم هذا التصور النظرى هو الواقع التنظيمى المعاش ، فهو القادر على اظهار مواطن القوة والضعف فيه . ومن خلال هذا الواقع نستطيع أن ندير هنا حوارا قصيرا ندرس فيه ابعاد هذا التصور وقدرته على التعبير عن الواقع التنظيمى الحى . لقد أتاح لنا المنظور الصراعى المتضمن فى هذا التصور فرصة عظيمة لتحليل مشكلات الصراع وتوزيع القوة والتغير على مستوى التنظيمية ، دون أن نقع فى أسر التصور العضوى الوضعى للتنظيم الذى يستند الى تحيز ايديولوجى صريح . فمن خلال هذا المنظور استطعنا أن ندرس الديناميات التنظيمية فى ظروفها الواقعية . فلقد رأينا كيف أن التنظيم القديم قد شهد صراعا حادا مكشوفنا بين الادارة العليا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى ، مصدره استراتيجية ادارية قائمة على الضبط المطلق ، ورأينا كيف ينتهى هذا الصراع لصالح الادارة العليا التى مارست فسادا سياسيا واضحا بتحويل صغار الرؤساء اختصاصات اضافية ، ومنحهم مزيدا من السلطة والنفوذ لكى يحققوا فى النهاية أهداف الادارة العليا وأهدافهم أيضا . وعلى مستوى التنظيم الحديث سجلت شواهدنا المتنوعة صراعات محدودة النطاق الى حد بعيد بحكم ايديولوجية الادارة الاقليمية القائمة على « السلام الصناعى » ، ولا شك أن منظور الصراع المتضمن فى تصورنا النظرى قد مكنا أيضا من دراسة استراتيجيات الفاعلين والميكانيزمات المختلفة التى كانت تتبع لتصفية الصراعات المختلفة ، كما مكنا من تحليل النشاطات السياسية التى كان يمارسها المديرون لمواجهة هذه الصراعات . ومن الطبيعى أن يقودنا هذا المنظور بعد ذلك الى دراسة مراكز القوة فى التنظيم ، وتلك فى اعتقادى قضية من أخطر قضايا التنظيم المعاصر . فالصراع لا يتخذ

وجوده الواقعي الا من خلال مراكز قوى تعبر عن مصالح معينة وأهداف خاصة . ولقد بدا نجاح منظور الصراع واضحا في تفسيره لأبعاد التوازن ذاتها . فخلال معالجتنا لقضايا التوازن ، ظهر الصراع على السطح ليكشف عن أن الأبعاد البنائية الخالصة مثل التسلسل الرئاسي ، وتقسيم العمل ، والاتصال تثير صراعات عديدة بين طبقات التنظيم . ففي التنظيم القديم - مثلا - لاحظنا كيف كان التسلسل الرئاسي وسيلة هامة في يد الادارة العليا استغلتها لتدعيم سيطرتها ونفوذها ، بعد أن حاولت ترشيد مصالحها وتبرير استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق .

وحيثما انطلقنا من تصورنا النظري لدراسة قضايا التوازن ، واجهتنا قضية الديمقراطية في التنظيم ، فبرغم تسليم هذا المنظور بما تحققه الديمقراطية من توازن تنظيمي ، الا أن الواقع المعاش قد كشف بجلاء عن قصور الممارسات الديمقراطية عن تحقيق أهدافها . فلم يكن دورها على مستوى التنظيم واضحا ، لأن الإدارتين العاليتين استقطبتا السياسيين من العمال والموظفين وحولت أهدافهم الديمقراطية الى أهداف ادارية بيروقراطية خالصة ، خطمت كل أمل في تحقيق توازن حقيقي بين طبقات العاملين . وبدلا من أن تعبر هذه الممارسات الديمقراطية عن العمال وصغار الموظفين ، أصبحت واجهة تخفى وراءها سيطرة ادارية تكنوقراطية مطلقة . وكان طبيعيا جدا أن تتولى الإدارتان العاليتان تحقيق التوازن التنظيمي بطريقتيهما الخاصة التي تتناقى بالطبع مع الأيديولوجية الرسمية لتنظيم ، تلك الأيديولوجية التي هي انعكاس طبيعي جدا لايديولوجية عامة قائمة على تحالف قوى الشعب العامله وممارسة العمال والفلاحين للديمقراطية الحقيقية .

ولقد اتاح لنا التصور النظري بعد ذلك فرصة دراسة التغير التنظيمي من منظور واسع . فعلى مستوى التنظيم القديم مكثنا التصور من الوقوف على مصادرة التغير ومداه واتجاهاته . وكان طبيعيا - في ضوء استراتيجية ادارة هذا التنظيم - أن تكون الصراعات التي نشأت بين الادارة العليا وصغار الرؤساء من ناحية والعمال من ناحية أخرى هي المصدر الوحيد للتغير الذي كان بطيئا ضيق النطاق الى أبعد حد . وعلى مستوى التنظيم



الحديث مكننا التصور النظري من الوقوف مرة أخرى على مصادر التغير ومداه في التنظيم الحديث . فالظروف التكنولوجية المتغيرة والضغط الاقتصادي والسياسية التي تعرضت لها الإدارة الإقليمية شكلت المصدر الأساسي للتغير التنظيمي على نحو ما أوضحنا قبل قليل . ولنا أن نتوقع بعد ذلك أن يكون التغير في هذا التنظيم صادرا خارجة بحكم اعتماده في إدارته ونشاطاته 'إنتاجية واقتصادية على ظروف خارجية . ولقد قادنا إدراك مصادر التغير إلى دراسة التجديدات التكنولوجية التي واجهها الأفراد بمرونة فائقة ، تعود في جانب منها إلى ظروف سياسية أهمها ، ارتباط الإدارة الإقليمية بالأفراد وتبنيها لأيدولوجية قائمة على 'الولاء' ، وهكذا استطاع تصورنا النظري الكشف عن أبعاد التغير في تنظيمين صناعيين متباينين ، متيجا الفرصة لدراسة عوامل التغير ونتائجه ، ثم مراكز مقاومته والميكانيزمات المختلفة التي تتبع لمواجهتها ومقاومتها . ولم تكن دراستنا للتغير ببعبدة عن دراسة ظواهر تنظيمية أخرى . ففي سياق تحليلنا لمصادرة وأبعاده ، ظهر أمامنا بوضوح الدور الذي لعبته مراكز القوى وممارسة الديمقراطية ، والتسلسل الرئاسي ، والقواعد البيروقراطية في تشكيل نمط التغير ومداه .

وبنفس الكيفية مكننا التصور النظري من دراسة الأهداف التنظيمية العامة والأهداف الخاصة من منظور واسع . فلقد رأينا كيف أن وعى الأفراد بالأهداف التنظيمية العامة قد تأثر تأثرا واضحا بالاعتبارات السياسية المتمثلة في استراتيجية التنظيم القديم وأيدولوجية التنظيم الحديث ، وكيف أن هذا الوعي قد تأثر بنفس الدرجة بالأوضاع الطبقية والظروف الاقتصادية التي يخضع لها الأفراد . بيد أن اهتمامنا بالأهداف التنظيمية العامة لم يبعدنا عن الاهتمام بالأهداف الخاصة للجماعات والطبقات المختلفة في التنظيمين ، التي تمثل بالفعل انحرافا عن أهداف التنظيم . وكان طبيعيا حينئذ أن نكشف عن الاستراتيجيات الخاصة التي رسمتها هذه الجماعات والطبقات لتحقيق أهدافها والنشاطات السياسية التي كانت تقوم بها في هذا المجال ، والأساليب المختلفة التي كانت تتبعها لربط أهدافها الخاصة بالأهداف التنظيمية العامة حتى تضمن أفضل ترشيد ممكن لأهدافها . ولم تكن

معالجتنا للأهداف التنظيمية العامة والأهداف الخاصة بالجماعات والطبقات المختلفة بعيدة عن الظروف السياسية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية السائدة في التنظيم ، ففي ضوء هذه الظروف استطعنا تفسير نشأة الأهداف الخاصة واستقلالها واتخاذها طابعا نظاميا منظما .

ومن الطبيعي أن يتيح لنا التصور النظري بعد ذلك فرصة دراسة المعوقات التنظيمية دراسة مرنّة . فمعوقات التنظيم القديم كانت صادرة عن استراتيجية إدارية قائمه على الضبط المطلق . وفي ضوء استراتيجية كهذه يصبح التحول من الأهداف التنظيمية العامة الى الأهداف الخاصة أمرا محتما . ولقد سجلت شواهدنا الكمية والكيفية تفسى الأمراض البيروقراطية مثل التنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح ، وتضخم إجراءات العمل ، وتعقد العمليات المكتبية . أما معوقات التنظيم الحديث فكانت صادرة عن صعوبة الاستجابة للضغوط الاقتصادية والسياسية الخارجية والظروف التكنولوجية المعقدة التي كانت تقتضى مرونة تنظيمية فائقة . وبرغم النجاح الذى حققته الإدارة الإقليمية فى هذا المجال ، إلا أن الزمام كان كثيرا ما يفت من يدها نتيجة لتبعية الماطقة الى الإدارة المركزية باعتمادها عليها فى اتخاذ قراراتها المصيرية ، ثم الجمود النسبى فى التسلسل الرئاسى ، الذى كان خير معين للإدارة المركزية على ضمان النظام والانتظام فى الأداء .

وإذا ما أمعنا النظر فى تحليلنا الإمبيريقى للمتغيرات الاجتماعية والأبعاد التنظيمية ، لاحظنا أنه قد انطلق من تصور نظرى واسع وشامل استطاع أن يتيح لنا فرصة التعمق فى دراسة التنظيم . فبدون أن تقع فى أسر النظرة العضوية الوضعية الكامنة فى الاستخدام الضيق لمفهوم « النسق » ، تمكنا من تقديم تحليل تنظيمى يتسم بالشمول والتركيز فى آن واحد . لقد مكنا هذا التصور من تقديم شواهد إمبيريقية من نوع خاص ، شواهد تستطيع - بالفعل - أن تسهم فى إثراء نظرية التنظيم . والنظرة العابرة لهذه الشواهد تؤكد ما نذهب إليه . فالتنظيمان اللذان درسناهما يمارسان وظائفهما فى دولة نامية تأخذ بأيدىولوجية متميزة تختلف اختلافا شديدا عن تلك التى تأخذ بها دول العالم الغربى التى لا تزال صياغات وأحكام

نظرية التنظيم تدور في فلكها . ولم يكن تحليلنا التنظيمي ببعيد عن الأيديولوجية العامة السائدة في المجتمع المصرى والظروف السياسية والاقتصادية التى يمر بها . ففى ظل ظروف التنمية الاجتماعية والاقتصادية تنشأ مشكلات تنظيمية من نوع خاص . فلقد رأينا كيف واجه التنظيم ضغوطا اقتصادية وتكنولوجية مصدرها اعتماده الشديد على العالم الخارجى ابتداء من معداته الانتاجية حتى تسويق منتجاته ، وكيف أن ممارسته لصناعة ناشئة قد شكلت ضغطا سياسيا عليه ، مصدره الرغبة الملحة فى تدعيم شرعية هذه الصناعة واثبات قدرة العامل الصناعى المصرى على مواجهة تبعاتها بكفاءة . وحينما حللنا هذه الضغوط ظهرت أمامنا على الفور المشكلات الاقتصادية التى واجهها التنظيم ، والتى عاقته بالفعل عن تحقيق أعلى درجات الكفاية والفعالية . والمؤكد أن هذه المشكلات قد نشأت عن مشكلات التنمية الصناعية التى واجهتها مصر خلال السنوات الأخيرة ، تلك المشكلات التى خلقت بذاتها « معادلة صعبة » تمثلت فى تحقيق معدلات تنمية عالية فى ظل ظروف اقتصادية وسياسية قاسية . وكان طبيعيا جدا أن تتضح هذه « المعادلة الصعبة » على مستوى هذا التنظيم الذى ألفت من قاداته الحديث عن مشكلات « العملة الصعبة » ونُدرة « المواد الخام » ، وصعوبات التسويق .

ولم يكن هذا التحليل التنظيمى الواسع النطاق ممكنا دون تبنى مفهوم « النسق المفتوح » الذى أتاح الفرصة لدراسة علاقة التنظيم بالبيئة والمجتمع والثقافة ، فلقد زودتنا هذه الدراسة بفرصة رائعة لدراسة التأثيرات الخارجية الوظيفية . ان التنظيم لا يوجد فى فراغ . فهو يخضع لمجتمع يتبنى أيديولوجية عامة تنعكس بالضرورة على أيديولوجية خاصة يتبناها التنظيم خلال أدائه لنشاطاته ووظائفه ، وهو يخضع لبيئة هى مصدر موارده البشرية والتكنولوجية والمادية ، وهو أخيرا يخضع لثقافة تلعب دورا خطيرا فى تشكيل قيم ومعتقدات وتوقعات أفرادها ، فضلا عن سلوكهم التنظيمى الذى يؤثر – من غير شك – على كثير مما يدور فى التنظيم . ولقد مكننا الانطلاق من مفهوم « النسق المفتوح » من دراسة الضغوط الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التى خضع لها هذا التنظيم ، تلك الضغوط التى هى بطبيعتها

خارجة عن نطاق حدوده الجغرافية والادارية . وبدون الانطلاق من هذا المفهوم كان من العسير علينا تحليل المشكلات الداخلية لهذا التنظيم من منظور واسع ، مكننا من ربط أيديولوجية المجتمع بأيدولوجية التنظيم ، وتحليل مشكلات التنظيم في ضوء مشكلات البيئة ، وتفسير الظواهر الثقافية السائدة في التنظيم في ضوء الظواهر الثقافية السائدة في المجتمع . والمؤكد أن هذا الانطلاق قد عمق فهمنا للظواهر التنظيمية الحقيقية ، وأتاح الفرصة للقاء أضواء كاشفة عليها ، وجنبنا الدخول في تفاصيل كان من الممكن أن تشغلنا وتلهينا عن ادراك المشكلات الأساسية في التنظيم . ان المرحلة الحالية من نمو نظرية التنظيم لهى في أمس الحاجة الى دراسة الظواهر التنظيمية الحقيقية التى تعبر بالفعل عن طابع التنظيمات الحديثة . ولا يمكن تحقيق هذه الدراسة الا بتبنى منظور واسع يتيح أفضل فرصة للربط بين مشكلات التنظيم ومشكلات المجتمع .

ويبدو أن تصورنا النظرى قد خطا بنا خطوات تقدمية في هذا المجال . فمن خلال اهتمامنا بالظواهر التنظيمية العامة ، استطعنا اكتشاف الاستراتيجية السائدة في التنظيم القديم والأيدولوجية القائمة في التنظيم الحديث . ولا نستطيع أن نقلل من شأن هذا البعد السياسى . فمن خلاله استطعنا تفسير كثير من الظواهر السياسية في التنظيم كالديموقراطية ، والحرية ، والقوة . أن انسان التنظيم الحديث ليس مجرد كائن يحصل على مكافأة في مقابل اسهام ، ونيس مجرد كائن يسعى الى الحصول على اشباع سيكولوجى اجتماعى من خلال احتكاكه بعالم العمل ، وليس مجرد كائن يؤدى نشاطاته من نظام وانتظام تامين ، انه أيضا كائن سياسى يمارس السلطة أحيانا ويخضع لها أحيانا أخرى ، ويجاهد من أجل الحصول عليها وممارستها ما استطاع الى ذلك سبيلا . ولقد مكننا هذا البعد السياسى من اثراء تحليلنا التنظيمى . ففى سياق تفسيرنا للأبعاد التنظيمية المختلفة ، حللنا الانشيط السياسى للمديرين والعمال على السواء ، وكشفنا عن الاستراتيجيات التى كان يتبناها الطرفان لكسب أرض جديدة في الصراع الذى كان يخشا بينهما ، والميكانزمات المختلفة التى استعان بها المديرين لمواجهة الصراعات التنظيمية . ولقد ظهرت لنا خلال هذا التحليل ظاهرة الاستقطاب كميكانزم سعت من خلاله ادارتا التنظيمين الى تدعيم



أوضاعهما بغض النظر عن مبررات هذا التدعيم . فإدارة التنظيم القديم استقطبت صغار الرؤساء والسياسيين من العمال لتنفيذ استراتيجيتها الرامية الى الضبط المطلق ، وإدارة التنظيم الحديث استقطبت مختلف طبقات التنظيم لكي تتمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية العامة والأهداف الإدارية الخاصة . على أن سياسة الاستقطاب التي انتهجتها إدارة التنظيم القديم قد خلقت فسادا سياسيا اشتد في مختلف القطاعات التنظيمية . ولقد بدا هذا الفساد واضحا عندما حولت الإدارة العليا اختصاصات إضافية لصغار الرؤساء ، وسعت إلى « وأد » الممارسات الديمقراطية ، ثم الاهتمام بتطبيق القواعد البيروقراطية التي تخدم أهداف الضبط المطلق تطبيقا حرفيا بعيدا عن المضمون الانساني الذي كان يجب على هذه الإدارة أن تخلعه عليها . ولا يمكن أن نتوقع من إدارة عليا شأنها هكذا إلا السعي الجاد لربط أيديولوجية الدولة بأيديولوجية التنظيم ربطا يخدم أغراضها وأهدافها ، ثم ربط أهدافها الخاصة بأيديولوجية التنظيم ، حتى تضمن في النهاية ربط مصالحها بأيديولوجية الدولة . ولقد عاوننا هذا البعد السياسي على تفسير الظواهر التنظيمية تفسيراً لا يقف عند حدود ما هو ظاهر ومكشوف ، ولكنه ينفذ إلى ما هو خفي ومستتر . ففي شواهدنا المتنوعة تأييدا متزايدا لحقيقة هامة هي ، أن ثمة فارقا بين ما يتصوره الناس وما يسلكونه ، بين أقوالهم وأفعالهم .

وفضلا عن كل ما سبق استطاع تصورنا النظري أن يختبر قضايا نظرية سائدة في تراث التنظيم ، وأن يكتشف ظواهر جديدة جاءت تعبيرا عن ظروف سياسية واقتصادية وتكنولوجية وإدارية يخضع لها التنظيم الصناعي المصري . فمعالجتنا لقضايا الضبط والاتصال تستطيع أن تعيد النظر في الصياغات التي قدمها ماكس فيبر قبل نصف قرن من الزمان ، وبالمثل تتضمن تحليلاتنا لقضايا التوازن والتكامل والصراع والتغيير انتقادات وتساؤلات عديدة يتعين توجيهها إلى البنائين الوظيفيين الذين سلموا بمفهوم « النسق المقل » تسليما كاملا دون أن يبذلوا جهدا لتحريره من مضمونه الأيديولوجي التحيز وبدون أن نخوض في تفاصيل دقيقة

نكتفى بالقول بأن تحليلاتنا لقضايا التوازن قد كشف عن زيف النظرية العضوية الخالصة الكامنة في أعمال تالكوت بارسونز ، وكاتز وكان ، وفيليب سلزنيك وغيرهم من الذين أقاموا تحليلاتهم على مماثلة التنظيم بالكائن العضوى .

ولا أستطيع أن أختتم هذه المناقشة النظرية . دون توضيح عنصر ايجابى استطاع تصورنا النظرى تحقيقه على نحو يدعو إلى الثقة فيه . لقد مكفنا من تحليل المشكلات الكلاسيكية التى أثارها أسلافنا أمثال ماركس وفير وميشيلز . وأهم هذا المشكلات الاغتراب ، والصراع الطبقي ، والديموقراطية ، واستبدال الأهداف والحرية والمبادء ، ويكفى أن نلقى نظرة عامة على تحليلنا الامبيريقى الذى عرضناه فى الفصول الأربعة الأخيرة لنذكر موقع هذه المشكلات منه . فالاغتراب الإدارى بدأ فى التنظيم القديم واضحا نتيجة لتبنى الإدارة العليا لاستراتيجية قائمة على الضبط المطلق ، والاغتراب التكنولوجى بدأ فى التنظيم الحديث واضحا أيضا نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة . أما الصراع الطبقي فقد تجلى فى التنظيم القديم على وجه الخصوص كرد فعل لظروف سياسية وإدارية عاشها عمال هذا التنظيم . كذلك مكفنا التصور النظرى من دراسة قضية الديمقراطية بوصفها قضية كبرى من قضايا التنظيم . فلقد رأينا كيف استقطبت الإدارتان العليتان السياسيين من العمال ، وجعلت من الأجهزة الديمقراطية وسائل فى يدها توجهها لخدمة أهداف لا تتفق مع الأهداف التى من أجلها أنشئت هذه الأجهزة . أما استبدال الأهداف فلقد ظهر على وجه الخصوص فى التنظيم القديم الذى شجعت استراتيجيته على ظهور ونمو طبقات تسعى إلى تحقيق مصالح خاصة بعيد تماما عن مصالح التنظيم . وأخيرا لاحظنا أن هذه الاستراتيجية قد تعارضت تعارضا صريحا مع ممارسة الحرية والمبادء والتلقائية . لقد سلبت هذه الاستراتيجية كل ما تبقى لدى انعمال من حرية ومبادء ، وحوالتهم إلى أدوات طيعة فى يد إدارة عليا متسلطة . ولا يمكن الزعم بأن ايدىولوجية التنظيم الحديث قد حققت فى هذا المجال ما عجزت إدارة التنظيم القديم عن تحقيقه . فبرغم ايدىولوجيتها القائمة على «السلام الصناعى» .

ألا أن هذا « السلام » قد خدم أهداف الإدارة الإقليمية قبل أن يخدم الأهداف التنظيمية العامة . وبرغم حرية التعبير التي أتاحتها الإدارة الإقليمية للأفراد . والأساليب الانسانية التي تبنتها ، والمبادئ الديمقراطية طالبت الأفراد بالتمسك بها والدفاع عنها ، برغم ذلك كله ظلت حرية الأفراد دائرة في فلك سياسة إدارة إقليمية تسعى جامدة الى تدعيم أوضاعها أمام إدارة مركزية ، حفاظا على أوضاعها سعيا للحصول على مزيد من القوة والسلطة والنفوذ .

### ثانيا : مناقشة منهجية

عندما حاولنا تطبيق تصورنا النظري واجهنا المعضلة المنهجية التقليدية التي واجهها من قبل دارسو التنظيمات . وأساس هذه المعضلة - كما أوضحنا في الفصل الخامس - هو المطلب المزدوج الذي يتمثل في الدراسة المتعمقة لبناء التنظيم الواحد ودينامياته وفي التوصل الى أحكام عامة مستندة الى دراسة عدد كاف من التنظيمات . فالدراسة المتعمقة للتنظيم الواحد تتيح لنا عمقا نظريا ، ودراسة عدد كبير من التنظيمات تتيح لنا دقة منهجية تعيننا على صياغة أحكام وتعميمات هي بطبيعة الحال مطلب حيوى لاية نظرية علمية . ومن هنا تبدو صعوبة الجمع بين العمق الذي هو أساس نراء النظرية والحبكة المنهجية التي هي أساس دقتها . ولقد واجهنا هذه المعضلة - على نحو ما أوضحنا - بتبنى استراتيجية منهجية تمكننا من التغلب على التعارض القائم بين الدقة المنهجية والفهم العميق للتنظيم ، وتتيح لنا فرصة الحصول على المزايا التي يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن . وتتلخص أبعاد هذه الاستراتيجية في تبني منهج مقارن محدود نستطيع من خلاله مقارنة عدد قليل من التنظيمات ، بحيث نضمن بعد ذلك تحقيق الحبكة المنهجية التي يتيحها المنهج المقارن ، والفهم النفاذ الذي يتيح منهج دراسة الحالة . وتستند هذه الاستراتيجية فيما نعتقد الى عاملين أساسيين عليهما يتوقف مدى التقدم الذي يمكن أن تحرزه نظرية التنظيم في المستقبل . أما العامل الأول فهو أن المنهج المقارن هو

القادر على تحطيم الحواجز المفروضة على نظرية التنظيم المعاصرة ، وأما العامل الثانى فهو أن الفهم العميق للتنظيم الحديث هو أساس إثراء هذه النظرية بعد أن يكون المنهج المقارن قد حطم الحواجز المفروضة عليها .

ولقد حاولت قدر استطاعتي الكشف عن كفاءة هذه الاستراتيجيات المنهجية خلال التحليل التنظيمي المقارن الذى ضمنته الفصول الأربعة السابقة ، فبدأت باختيار تنظيمين صناعيين مختلفين فى عدد من الأبعاد مثل الحجم ، والقدم والأوظيفة أو النشاط ، ونمط التكنولوجيا ، ثم حشدت كل الإمكانيات المنهجية الضرورية لتحقيق فهم عميق لبناء التنظيمين ودينامياتهما . وكان طبيعيا جدا أن أنطلق من المنهج المقارن المحدود الذى اقترحتبه ، ثم استعين بأدوات منهجية مختلفة للحصول على شواهد كمية وكيفية متنوعة تمكننى من تحقيق أفضل فهم ممكن للتنظيمين . ولقد اعتمدت فى ذلك على أدوات الملاحظة المباشرة ، والمقابلات الحرة ، والاستبصار والوثائق والملفات على نحو ما أوضحنا فى الفصل السادس .

والمحقق أن هذه الأدوات المنهجية قد أسهمت - مجتمعة - فى اختبار تصورنا النظرى وفى تقديم تحليل تنظيمى يتسم بالشمول والعمق فى آن واحد . فمن خلال أداة الملاحظة المباشرة استطعنا الوقوف على ضروب النشاط السياسى السائدة فى التنظيمين ، والمصالح الخاصة التى تبنتها الطبقات والجماعات المختلفة ، والاستراتيجيات التى كانت تستند إليها فى تحقيق هذه المصالح . وباختصار مكنتنا هذه الاداة من النفاذ الى قلب الواقع التنظيمى والوصول الى ظواهر ومشكلات كان من العسير علينا ادراكها ولمسها دون الاستعانة بها . ولهذه الاداة الفضل كل الفضل فى اكتشافنا للاستراتيجية التى استندت إليها ادارة التنظيم القديم ، والايديولوجية التى تبنتها ادارة التنظيم الحديث . لقد كان اكتشاف هذا البعد السياسى عسيرا - ان لم يكن مستحيلا - دون ملاحظة النشاطات التنظيمية ملاحظة دقيقة ، ومراقبة السلوك التنظيمى الصادر عن مختلف فئات التنظيم ابتداء من كبار المديرين حتى عمال الخدمة . ولعل النظرة العابرة لتحليلاتنا



تكشف عن أن الشواهد الكيفية التي حصلنا عليها من خلال هذه الاداة المنهجية قد شكلت محكا لدراسة مدى صدق الشواهد الكمية التي حصلنا عليها باستخدام اداة الاستتبار . أما المقابلات الحرة التي عقدناها مع مختلف فئات التنظيميين فقد زودتنا بشواهد كيفية اضافية كشفت لنا عن ظواهر خفية كان من الصعب الحصول عليها دونها . لقد اتاحت لنا هذه المقابلات الحرة تحليل الواقع التنظيمي من منظور الطبقات المختلفة ، وبرهنت على وجود منظورات مختلفة للظاهرة الواحدة . وما الأهداف التنظيمية الا مثالا واحدا يعكس لنا بوضوح اختلاف نظرة الطبقات المختلفة ازائها . ولقد زودتنا المقابلات الحرة - سواء كانت جماعية او فردية - بمفاتيح هامة مكنتنا من طرق مشكلات كان من المستحيل علينا طرقها اذا ما قصرنا تحليلاتنا على شواهد كمية خالصة .

وفي الوقت الذي زودتنا فيه كل من الملاحظة المباشرة والمقابلات الحرة بفرص النفاذ الى قلب الواقع التنظيمي ، اتاحت لنا استثمار الاستتبار فرصة دراسة الاتجاهات العامة السائدة في التنظيميين . فبعد ان حصلنا على عينتين ممثلتين للتنظيميين ، وبعد ان اجرينا تحليلات احصائية متنوعة ، اصبحنا في موضع يسمح بصياغة أحكام وقضايا مستندة الى أساس امبيريقى صلب . على أن دراسة هذه الاتجاهات العامة لم تكن بعيدة عن دراسة قلب الواقع التنظيمي . فباستطاعة القارئ ان يلمس في يسر أن الشواهد الكيفية قد امتزجت بالشواهد الكمية امتزاجا شديدا . بحيث يصعب في بعض الاحيان التمييز بينهما . ومن الطبيعي أن يكون هذا الامتزاج لصالح الشواهد الكمية التي اكتسبت عمقا وثراء وقدرة على التعبير عن الواقع التنظيمي المعاش . وبالإضافة الى الاستتبار استعنا بوثائق ومستندات التنظيميين التي كانت بالنسبة لنا مصدرا خصباً ومعينا لا ينضب في تحليلاتنا . ان كثيرا من أحداث التنظيم قد لا تكتسب معناها الحقيقي الا بعد ربطها بالاساس القانوني - الشرعي الذي يسند التنظيم . ونقد أيد تحليلنا هذه القضية تأييدا قاطعا . فلم يكن ممكنا معالجة الأهداف

الخاصة بالطبقات المختلفة دون الرجوع الى الاهداف الرسمية التي تعبر عنها لوائح التنظيم وقوانينه ، ولم يكن ممكنا معالجة الصراعات بين المستويات الرئاسية المختلفة دون الرجوع الى البناء التنظيمي الرسمي الذي تعبر عنه الخرائط التنظيمية والقرارات المختلفة . وباختصار اتاحت لنا الوثائق والملفات عقد مقارنة بين ما هو رسمي وما هو غير رسمي ، بين ما هو شرعي وما هو غير شرعي .

ولقد جاء هذا التنوع المنهجي استجابة لأهداف نظرية حاولنا تحقيقها . فشمول التصور النظري واتساع نطاقه فرض الاستعانة بكل الأدوات التي تضمن تكاملا منهجيا يتيح الفرصة لاختبار هذا التصور . كذلك جاء هذا التنوع المنهجي تعبيراً عن رغبة ملحة في اكتشاف ظواهر تنظيمية جديدة ، واختبار مفاهيم نظرية طورها غيرنا من الدارسين . وفضلا عن ذلك كله فرضت علينا الاستراتيجية المنهجية التي تبنيناها والقائمة على المنهج المقارن المحدود النطاق ، فرضت حشد كل الامكانيات انهجية من أجل توفير الظروف الملائمة لتقديم تحليل تنظيمي مقارن متعمق يتضمن المزايا التي يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل .

والمؤكد ان المنهج المقارن المحدود الذي تبيناه في هذه الرسالة قد أتاح لنا فرصة الحصول على المزايا التي يحققها كل من منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل ، وجنينا القصور الكامن في كل منهما . فالتحليل المقارن المتعمق لبناء التنظيم ودينامياتها أتاح الفرصة لفهم الأبعاد التنظيمية والعميات الاجتماعية فهما لا يخلو من قوة تعميمية . لقد أتاح هذا التحليل ربط العناصر التنظيمية الخاصة بالعمليات الاجتماعية السائدة في التنظيم ، وتلك نقطة افتقدتها كل من التحليلات المقارنة الشاملة والتحليلات المستندة الى دراسة الحالة . فالاولى كما اشرنا انطلقت من الرغبة في التوصل الى تعميمات وأحكام عامة بشأن العناصر التنظيمية ، ثم حصلت على شواهد كمية متنوعة تتناول تنظيمات مختلفة الانماط ، ولكنها لم تحقق لسوء الحظ الشيء الكثير لنظرية التنظيم ، لأنها كانت الى المسوح أكثر قربا . لقد

افتقدت هذه المسوح الثراء النظرى الذى لا يمكن لنظرية التنظيم أن تنهض  
بونه . أما التحليلات المستندة الى دراسة الحالة فتتطوى بذاتها على عناصر  
معوقة لنمو نظرية التنظيم ، لأنها لا تتيح امكانية المقارنة والتعميم . ومن  
هنا تظهر قيمة المنهج المقارن المحدود الذى تبنيناه هنا ، والذى استطعنا  
من خلاله ربط العناصر التنظيمية بالعمليات الاجتماعية ربطا محكما على نحو  
ما اشرنا قبل قليل . وحتى يكون ذلك واضحا يمكننا الاستشهاد بمثال  
واقعى . فالتسلسل الرئاسى كان بعدا بنائيا مشتركا على مستوى التنظيمين،  
لكن ادارتى التنظيمين استغلت هذا التسلسل لخدمة أهداف مختلفة على  
نحو ما أوضحنا فى موضع سابق . ومن الطبيعى أن يسهم هذا الموقف فى  
تفسير طابع التسلسل الرئاسى فى التنظيمين . واذن فليس المهم هو أن  
نكشف عن عدد المستويات الرئاسية أو تعقدها ، بل المهم أن نتعرف على  
الظروف والقوى التى تسهم فى تحديد طابعها ووظيفتها . ولقد حققت  
استراتيجيتنا المنهجية تقدما ملحوظا فى هذا المجال . فعندما تناولنا العناصر  
التنظيمية الخالصة مثل التسلسل الرئاسى ، وتقسيم العمل ، والاختصاص ،  
كشفنا عن الظروف والقوى السياسية والادارية والاقتصادية والتكنولوجية  
التي اسهمت فى تشكيلها على النحو الذى ظهرت عليه .

ويستطيع تحليلنا المقارن أن يفيد ما يطلق عليه « النظرية المتوسطة »  
المدى ، افادة مباشرة . وفى حدود التوحيد المنهجى الذى انطلقنا منه ،  
توصلنا الى نتائج تخدم بشكل مباشر هذه النظرية بوصفها هدفا مرحليا  
لنظرية التنظيم المعاصرة . والواقع أن أساليب افادة « النظرية المتوسطة »  
المدى ، عديدة ومتنوعة . فباستطاعتها الاستعانة بالظواهر التنظيمية الجديدة  
التي ظهرت خلال تحليلنا المقارن ، وباستطاعتها أيضا الاستعانة بالنتائج  
التي أسفر عنها اختبارنا للفروض المختلفة . وفضلا عن ذلك تستطيع هذه  
النظرية أن تفيد من نتائج اختبار تصورنا النظرى فى اثره أحكامها  
وتعميماتها .

ومع ذلك كله فيجدو أن أخطر ما سهمت به استراتيجيتنا المنهجية هو

اتاحتها الفرصة لتقديم تحليل متعمق لتنظيمين صناعيين مصريين ، تحليل يستند الى الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية ولم يكن هذا التحليل ممكنا اذا ما قصرنا اهتمامنا على دراسة الخصائص التنظيمية العامة أو اكتفينا بتحليل اتجاهات أفراد التنظيم . ومن هنا تبدو قيمة النفاذ الى قلب الازعاج التنظيمي وتحليل ديناميته وأبعاده كما تبدو في تعقدها الواقعي . ولقد كان أحد ثمار هذا النفاذ التوصل الى البعد السياسي في التنظيم الذي يستحيل إسه وتحديدته دون معاشة حقيقة لمختلف فئات التنظيم . وتبدو خطورة هذا البعد السياسي اذا ما علمنا انه يعكس طبيعة العلاقات بين الطرفين الأساسيين في التنظيم وهما ، الادارة العليا والعمال . فضلا عن انه يعكس السياسة العامة للتنظيمات سواء على المستوى الخارجي أو الداخلي . ولقد رأينا كيف أن الاستراتيجية التي تبنتها الادارة العليا التنظيم والقائمة على الضبط المطلق قد انعكست على طريقة معالجتها للمشكلات التنظيمية الداخلية والخارجية على السواء ، ابتداء من علاقة العامل برئيسه المباشر حتى تسويق المنتجات . ولقد رأينا أيضا كيف أن إيديولوجية التنظيم الحديث القائمة على « السلام الصناعي » قد انعكست أيضا على أسلوب مواجهة إدارته للضغوط الداخلية والخارجية التي تعرضت لها ، ابتداء من تكيف الأفراد مع الظروف التكنولوجية المتغيرة حتى تدعيم مكانة التنظيم على مستوى الأسواق العالمية .

وفضلا عن ذلك استطاع التحليل المتعمق للتنظيمين أن يكشف عن طبيعة الأبعاد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تحكم السلوك التنظيمي . فخلال تحليلنا للأبعاد التنظيمية ظهرت أمامنا انساق المكانة في التنظيم ، وهي انساق تقوم على عناصر تقليدية عديدة على نحو ما أوضحنا ، ثم ظهرت أمامنا بعد ذلك سمات ثقافية عديدة تحكم الأداء التنظيمي ، وتختلف بطبيعتها عن السمات الثقافية التي ألفنا مطالعتها في الدراسات التي تتناول تنظيمات غربية . وأخيرا ظهرت أمامنا مشكلات اقتصادية من نوع خاص وصلت الى حد تشكيل ضغوط حادة على كفاية التنظيم وفعاليتها .



ولم تكن هذه المشكلات منفصلة عن سياسة الدولة والأحداث الهامة التي  
تمرت بها مصر خلال السنوات الأخيرة . . . والمحقق أن دراسة هذه الأبعاد  
الاجتماعية والثقافية والاقتصادية كانت مستحيلة دون حشد كل الامكانيات  
المنهجية المتاحة لتحليلها وتفسيرها تفسيراً عميقاً يربط أحداث التنظيم  
بأحداث المجتمع .

ولا نستطيع أن نغفل بعد ذلك ما أتاحته لنا استراتيجيتنا المنهجية  
من قدرة على فهم وتحليل الظواهر التنظيمية من منظور تاريخي . ففي  
التنظيم القديم استطعنا تفسير موقف الإدارة العليا من مختلف الفئات  
والطبقات بتحليل الأحداث التاريخية التي مر بها التنظيم والتي دفعت  
الإدارة العليا دفعا إلى تبني استراتيجيتها القائمة على الضبط المطلق .  
وفي التنظيم الحديث أيضا استطعنا تفسير موقف الإدارة الإقليمية - برغم  
حدثة نشأتها - من مختلف الفئات والطبقات بتحليل الظروف التاريخية  
التي دفعتها إلى رسم ايدئولوجيتها القائمة على « السلام الصناعي » ، ولقد  
امكننا النفاذ إلى السياق التاريخي للتنظيمين من تدعيم القضية التي طرحناها  
من قبل ، وهي أن الأحداث التنظيمية لا تنفصل عن سياق تاريخي محدد ،  
وأن فهمها فهما عميقا لا يمكن أن يتم دون الوقوف على الظروف التاريخية  
التي نشأت في ظلها .

والملاحظ أن تفسيراتنا للمشكلات التنظيمية المختلفة قد تمت في ضوء  
مستويات تحليل متباينة . فثمة مشكلات تنشأ على مستوى الفرد ،  
وأخرى تنشأ على مستوى الجماعة ، وثالثة تنشأ على مستوى التنظيم  
ككل . ولقد حاولنا قدر استطاعتنا الالتزام بمستويات التحليل هذه عند  
دراسة المشكلات التنظيمية المختلفة ، وإن كان ذلك لم يمنعنا من الصعود  
إلى مستويات أعلى أو الهبوط إلى مستويات أدنى إذا ما فرضت مقتضيات  
التحليل ذلك . ولقد مكننا هذا الالتزام من تحليل المشكلات والظواهر التنظيمية  
التي تنشأ في التنظيم ابتداء من الفرد بوصفه وحدة صغرى حتى التنظيم  
ككل بوصفه وحدة كبرى . على أن تحليل مشكلات الفرد كان انعكاس لتحليل  
المشكلات العامة السائدة في التنظيم ، تلك المشكلات التي لا تنفصل بطبيعتها  
الحال عن مشكلات أعم سائدة في المجتمع . ولو سلمنا بأن هذا الضرب عن

التحليل يمثل خطوة ايجابية نحو فهم المشكلات التنظيمية فهما عميقا .  
فان الفضل في بلورته يعود الى الاستراتيجية المنهجية التي تبنيها منذ  
البداية ، تلك الاستراتيجية التي تقوم على الجمع بين المزايا التي يحققها  
منهج دراسة الحالة ( العمق النظري ) والمنهج المقارن الشامل ( الحبكة  
المنهجية ) . لقد مكنتنا هذه الاستراتيجية المنهجية من الوقوف على الخطوط  
الاساسية العامة السائدة في التنظيمين موضوع الدراسة ، والتي تبلورت  
في استراتيجية « الضبط المطلق » التي تبنتها ادارة التنظيم القديم .  
وايديولوجية « السلام الصناعي » التي اهتمت بها ادارة التنظيم الحديث ،  
ومن خلال هذه السياسة العامة ، استطعنا النفاذ الى المشكلات التي تعاني  
منها الجماعات والأفراد على السواء ، وعندما تمكنا من تشخيص هذه  
المشكلات وتحديد أبعادها ، كان من اليسير علينا بعد ذلك ربطها بالسياسة  
العامة السائدة في التنظيم وبذلك تجنبنا الوقوع في خطر تحليل المشكلات  
التنظيمية على مستوى الفرد ، ذلك التحليل الذي يتنافى مع أبسط المبادئ  
المنهجية التي يؤمن بها علماء الاجتماع المعنيون بدراسة التنظيم دراسة  
سوسيولوجية حقة .

والمحقق ان هذا الالتزام المنهجي قد أتاح لنا فرصة رائعة لتحليل  
المشكلات التي تنشأ على مستوى جماعات التنظيم وطبقاته : ففي سياق  
تحليلنا لمشكلات التوازن والصراع والأهداف ، طفت على السطح صراعات  
عديدة بين مختلف طبقات التنظيم . وكان طبيعيا جدا أن تعبر هذه الصراعات  
عن مصالح وأهداف خاصة بعيدة عن الأهداف التنظيمية العامة ، ولقد  
سجالت شواهدنا كفاح هذه الطبقات من أجل ترشيد مصالحها واكسابها  
طابعا شرعيا . وعندما حللنا هذا الكفاح ربطناه بالأبعاد السياسية السائدة  
في التنظيم وبالظروف الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي تمارس في ظلها  
هذه الطبقات مهامها التنظيمية .

ولقد كان لهذا الالتزام المنهجي تأثيرا بعيدا على طابع التحليل التنظيمي  
المقارن الذي قدمناه في هذه الرسالة . فلكي نتمكن من تحقيق حبكة منهجية  
ملائمة ، عقدنا مقارنات على مستويات مختلفة . فثمة مقارنات على مستوى

أقسام وإدارات وجماعات التنظيم الواحد ، وأخرى على مستوى التنظيم ككل . ولقد مكنتنا هذه المقارنات من تحليل الواقع التنظيمي تحليلا عميقا وشاملا في آن واحد . ولا نستطيع أن نغفل الإشارة هنا الى المواقف التجريبية العديدة التي اتاحها لنا تصميم الدراسة . فعلى الرغم من الاختلاف الشديد بين التنظيمين موضوع الدراسة سواء على مستوى الحجم أو النشاط أو القدم أو نمط التكنولوجيا ، على الرغم من ذلك ظهرت أمامنا مواقف تجريبية عديدة تمكنا من خلالها اختبار فروض نظرية عديدة .

ولم يكن التحليل التنظيمي المقارن الذي قدمناه في هذه الرسالة مقصورا على تحديد الخصائص التنظيمية والتغيرات الاجتماعية السائدة في تنظيمين صناعيين مصريين مختلفين ، ولكنه سعى الى الوقوف على العوامل والقوى التي اسهمت في ظهورها وبلورتها وتشكلها . فلم يكن اهتمامنا موجها نحو دراسة الخصائص التنظيمية كما توجد في ظروفها الطبيعية ، بل كان موجها نحو الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي سادت نشأة هذه الخصائص . وما التسلسل الرئاسي في التنظيمين الا مثالا واحدا يوضح لنا أن الاكتفاء بمقارنة الخصائص التنظيمية مقارنة عامة مجردة لا يحقو لنظرية التنظيم أهدافها الحقيقية . لقد كشف تحليلنا المقارن المتعمق عن حقيقة هامة هي أن مجرد التعرف على الخصائص التنظيمية لا يكفي للتعرف على ما يدور في التنظيم . فليس المهم هو التعرف على عدد المستويات الرئاسية ، بل المهم هو الكشف عن الوظيفة التي تؤديها هذه المستويات ، والدور الحقيقي الذي تؤديه الطبقات المختلفة . ففي التنظيم القديم كان التسلسل الرئاسي فرصة ذهبية استغلقتها الادارة لتدعيم سيطرتها ونفوذها . بينما كان هذا التسلسل معوقا لادارة التنظيم الحديث . لأنها وجدت فيه مالا يتلاءم مع ايديولوجيتها القائمة على « السلام الصناعي » ، ومن هنا تبعدنا ضحالة المسوح المقارنه التي تسعى أولا وقبل كل شيء الى التعرف على الخصائص البنائية الشائعة في أكبر عدد ممكن من التنظيمات . ان نظرية التنظيم المعاصرة لهي في أشد الحاجة الى الثراء النظري الذي يخلو من حبكة منهجية ، وتلك مهمة نرجو أن تكون استراتيجيتنا المنهجية قد واجهتها بنجاح .

### ثالثا - ختام

انطلقت هذه الرسالة من تصور نظري خاص للتنظيم ، طورناه وبلورناه بعد تشخيص شامل للمشكلات التي تعاني منها نظرية التنظيم المعاصرة .  
وحيثما اكتملت عناصر هذا التصور طبقناه على تنظيمين صناعيين مصريين ،  
بعد أن تبيننا استراتيجية منهجية تقوم على الافادة من المزايا التي يحققها  
منهج دراسة الحالة والمنهج المقارن الشامل . ولقد قصدنا بهذه الاستراتيجية  
المنهجية اتاحة الفرصة لتقديم تحليل تنظيمي مقارن يجمع بين العمق  
النظري الذي يتيح منهج دراسة الحالة والحبكة المنهجية المتضمنة في المنهج  
المقارن . والمؤكد أن هذه الاستراتيجية المنهجية قد نبعت من التصور النظري  
للتنظيم الذي يتطلب بطبيعته تحليلا تنظيميا مقارنا متعمقا يستطيع أن  
يفسر الابعاد التنظيمية والتغيرات الاجتماعية تفسيراً دقيقاً وشاملاً في آن  
واحد .

ولسنا هنا بحاجة الى الافاضة في توضيح مدى ملاءمة هذه الاستراتيجية  
المنهجية للتصور النظري الذي قدمناه للتنظيم ، فتلك قضية يستطيع القارئ  
أن يقدرها ويزنها وزناً دقيقاً بمجرد قراءة عامة للفصول الأربع الأخيرة  
على أن ذلك لا يمنعنا من توضيح نقطة أساسية هي أن تصورنا النظري قد  
أتاح لنا - بطريق مباشر أو غير مباشر - الوقوف على المشكلات الحقيقية  
التي يعاني منها التنظيم الصناعي المصري . ويعود ذلك في حقيقة الأمر الى  
مرونة هذا التصور وشموله وقدرته على مواجهة الواقع التنظيمي . ولقد  
كان طبيعياً جداً أن نتبنى منهجاً مقارناً محدوداً يلائم هذا التصور ، ويطوِّعه  
لدراسة الواقع التنظيمي دراسة فعالة . وفي حدود كفاءة تصورنا النظري  
للتنظيم والاستراتيجية المنهجية التي ضمنت تهبيط هذا التصور الى مستوى  
الواقع ، يمكننا أن نختم هذه الرسالة بذكر بعض القضايا العامة التي يجب  
أن تحظى باهتمام دارسي التنظيم المحدثين حتى يستطيعوا تحقيق أهداف  
نظرية التنظيم المعاصرة والانطلاق بها الى آفاق أبعد وأرحب .

لعل أهم هذه القضايا وأخطرها وزناً دراسة علاقة التنظيم بالتاريخ .  
فلو تأملنا تحليلنا المبيرقي الذي عرضناه في الفصول الأربعة الأخيرة .



لاحظنا أن تفسير الواقع التنظيمي كان مسحيلا دون الرجوع الى الأحداث التاريخية التي مر بها التنظيمان . وعلى الرغم من أن تفسيراتنا التاريخية كانت محدودة النطاق نسبيا بحكم البرنامج الضخم الذي تكفلت به دراستنا، إلا أن الأمل معقود على إجراء دراسات مقبلة تحاول الافادة من التسرّات التاريخي المتعلق بالتنظيمات الصناعية المصرية . والمؤكد أن هذا النوع من الدراسات يستطيع إثراء نظرية التنظيم إثراء حقيقيا ، خاصة وأن المجتمع المصري يعد من أقدم المجتمعات التي استعانت بتنظيمات مختلفة لتحقيق أهداف سياسية واقتصادية ودينية وإدارية . وباستطاعة عالم الاجتماع أن يجد في مؤلفات التاريخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي المصري مادة تاريخية هائلة تثري تحليلاته الامبيريقية لتنظيمات مصرية حديثة وتعاونها على تقديم تحليلات سوسيولوجية لنمو هذه التنظيمات وتطورها وخصائصها المختلفة . إن نظرية التنظيم المعاصرة لهي في أشد الحاجة الى البعد التاريخي، فبدونه تقع في أسر اتجاه امبيريقى مجرد لا عمق له .

وإذا كنا نطالب بتخطي حدود الزمان ، فإننا نطالب أيضا بتخطي حدود المكان . لقد ظلت صياغات وأحكام نظرية التنظيم قاصرة على مجتمعات غربية ذات أيديولوجية مختلفة عن تلك تتبناها دول الكتلة الشرقية أو الدول النامية التي تتبنى في أغلب الأحيان أيديولوجية وسطا ، والتي يتزايد عددها يوما بعد يوم . وإذا ما ظلت صياغات نظرية التنظيم مقصورة على تنظيمات العالم الغربي ، فإن التقدم الذي يمكن أن تحرزه النظرية سيكون ضئيلا بالضرورة لذلك يبدو لنا أن المخرج الحقيقي لنظرية التنظيم المعاصرة من الحلقة المفرغة التي تدور فيها هو الانطلاق الى دراسة تنظيمات دول الكتلة الشرقية والدول النامية . ولسوف يجد الدارسون واقعا تنظيميا مختلفا يفرض عليهم مراجعة الأحكام والتعميمات التي صاغها علماء التنظيم الغربيون . ولقد أوضح تحليلنا الامبيريقى تنظيمين صناعيين مصريين ضرورة إعادة النظر في بعض الاتجاهات النظرية التي انطلق منها الدارسون الغربيون ، وخاصة اتجاه « النسق المقل » ، كما أكد الحاجة الى دراسة الظواهر التنظيمية الفريدة التي تتسم بها التنظيمات الصناعية ، وهي ظواهر لا تجد لها نظيرا في تنظيمات العالم الغربي . ولسنا هنا بحاجة الى تأكيد الفوائد التي يمكن

أن تجنبها نظرية التنظيم المعاصرة من وراء الدراسات التي تجرى في أقطار اشتراكية أو نامية ، فيكفى القول بأن تنظيمات هذه الأقطار تمارس وظائفها في ظل ظروف أيديولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية مختلفة أشد الاختلاف عن الظروف التي تمارس في ظلها تنظيمات الأقطار الغربية وظائفها .

ولا يمكن تخطي حدود الزمان والمكان ، الا بعد تخطي الحواجز المفروضة على التحليل التنظيمي المعاصر كما هو مألوف في التراث الغربي . أن أول ما يلفت النظر في هذا التحليل هو ضيق نطاقه وانفصاله عن الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في المجتمع . ولقد أدى ذلك الى عواقب وخيمة لا تزال نظرية التنظيم تدفع ثمنها حتى اليوم . فلو تصفحنا دراسات التنظيم التي أشرنا اليها في الفصلين الرابع والخامس ، وجدناها - باستثناءات ضئيلة - تركز اهتماماتها على تناول التنظيمات بوصفها عوالم في حد ذاتها ، والمؤكد أن هذا الاتجاه قد انعكس على مستوى التحليل التنظيمي ، الذي اتخذ من الفرد أو الجماعة الصغيرة وحدة للتحليل . وإذا ما تغاضينا عن الاعتبارات الأيديولوجية الكامنة وراء هذا الاتجاه - وإن كان ذلك عسيرا - فإننا سنجد قد حصر مشكلات التنظيم في نطاق الفرد والجماعة الصغيرة ، متجاهلا علاقة التنظيم بالمجتمع والتأثيرات والضغوط المختلفة التي يواجهها التنظيم من بيئته . أن التنظيم لا يمارس وظائفه في فراغ ، فهو يخضع لأيديولوجية عامة تحدد سياسته ، وهو يخضع بعد ذلك لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية وتكنولوجية تمارس عليه تأثيرا لا يمكن اغفاله إذا ما أردنا تقديم دراسة حقيقية للتنظيم المعاصر ولقد أوضح تحليلنا الإمبيريقى للتنظيمين مدى الحاجة الى دراسة الضغوط والتأثيرات المختلفة التي يواجهها التنظيم الصناعى المصرى . فبدون الربط بين أيديولوجية المجتمع وأيديولوجية التنظيمين ، وبدون الكشف عن الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية العامة التي خضع لها التنظيمان ، بدون ذلك كله كان من العسير علينا تفسير كثير من ظواهرهما وأبعادهما تفسيراً عميقاً شاملاً .

واعتقد أن الاهتمام بدراسة ثقافة التنظيم يستطيع أن يحطم بعض الحواجز المفروضة الآن على نظرية التنظيم . وتعود أهمية دراسة ثقافة التنظيم الى قدرتها على تفسير كثير من دينامياته التي حاول دارسو التنظيم تفسيرها تفسيراً تنظيمياً خالصاً . فلم يعد من الممكن الآن تفسير السلوك التنظيمي في ضوء نموذجي « النسق » و « الهدف » ، بل أن الأمر يقتضي دراسة القيم والمعايير والمعتقدات والتصورات وكل العناصر المعيارية الأخرى التي توجه سلوك الفرد في التنظيم . ومن هنا يبدو لي خطأ المحاولات التي تسعى إلى تفسير السلوك التنظيمي تفسيراً سيكولوجياً أو اقتصادياً أو إدارياً خالصاً . أن قضية الفعالية التنظيمية التي ظن البعض أنها قضية تنظيمية خالصة قد أصبحت الآن قضية ثقافية بالدرجة الأولى . ومن هنا يمكن القول أن فعالية التنظيم لا تتوقف فقط على نمط إدارته أو تكنولوجيته أو اقتصاده ، ولكنها تتوقف أيضاً على نمط ثقافة أفرادها ، التي هي بطبيعتها جزء من ثقافة أعم وأشمل سائدة في المجتمع . ولقد حصلنا خلال تحليلنا للتنظيمين على ما يؤيد هذه القضية ويمنحها أهمية خاصة . ففي سياق هذا التحليل بدت أمامنا أبعاداً ثقافية عديدة كان لها دوراً واضحاً في تحديد انساق المكانة في التنظيم وفي نظرة أفراد التنظيم نحو معايير الأداء والإنجاز .

والمحقق أن الاهتمام بدراسة القضايا التنظيمية الكبرى يستطيع أيضاً أن يسهم بنصيب في دفع نظرية التنظيم المعاصرة خطوات إلى الأمام . وهنا تبدو لنا خطورة القضايا الكلاسيكية التي أثارها أسلافنا أمثال ماركس وفيدر وميشيلز . أن المشكلات التي تعاني منها المنظمات الصناعية المعاصرة لم تعد فقط مشكلات اقتصادية تتعلق بأمان الفرد الاقتصادي ، ولم تعد فقط مشكلات تكنولوجية تتعلق بتكيف الفرد مع الآلات التي تزداد تعقداً وتنوعاً يوماً بعد يوم ، أنها تعاني أيضاً - وبدرجة أكبر - من مشكلات سياسية تتعلق بحرية الفرد وممارسته للديموقراطية التي هي من أبرز علامات القرن العشرين . ومن هنا تبدو أمامنا خطورة دراسة الجانب السياسي في التنظيم ، فهو مفتاح يستطيع أن يواجهنا إلى طرق مشكلات إدارية خالصة من منظور جديد تماماً . ولقد كشفت دراستنا الحقلية للتنظيمين عن أبعاد سياسية بدونها كان يستحيل فهم التنظيمين فهماً عميقاً . فعندما تناولنا

قضية الديمقراطية التي هي أحد دعائم التنظيم الصناعي المصري ، اتضح لنا أن ثمة فارقا عظيما بين ما هو مدون وما هو ممارس ، بين الحق الرسمي والحق الممارس . لقد ظهرت أمامنا على السطح سياسة استقطاب المديرين للرؤساء والسياسيين من العمال وصغار الموظفين ، تلك السياسة التي حولت الممارسات الديمقراطية التي حصل عليها العمال الى واجهة تخفى وراءها حكما او ليباركيا تكنوقراطيا .

وما يقال عن الديمقراطية يقال أيضا عن الصراع . فالتنظيم يتألف من طبقات ذات مصالح متفاوتة . ان لم تكن متعارضة في بعض الأحيان . ولا يمكن تقديم صورة حية للتنظيم الصناعي المعاصر دون الكشف عن هذه المصالح ، والاستراتيجيات المختلفة التي نخبناها الطبقات المختلفة لترشيدها مصالحها والدفاع عنها . ولقد اتاح لنا النفاذ الى قلب الواقع التنظيمي فرصة تحليل الصراعات المختلفة التي كانت تفشب بين هذه الطبقات . وبدون تحليل هذه الصراعات كان من المستحيل تفسير أبعاد التنظيم وظواهره تفسيراً واقعياً . ان التحالف بين مختلف طبقات التنظيم لا يتم على نحو مثالي . ومهما قيل من أن الأيديولوجية العامة قادرة على صهر هذه الطبقات والقضاء على المصالح الخاصة ، الا أن الحقيقة ستظل باقية وهي أن معايشتي لتنظيميين صناعيين مصريين قد كشفت عن وجود مراكز قوى متصارعة لكل منها أهدافها الخاصة التي تكافح من أجلها كفاحاً مستميتاً .

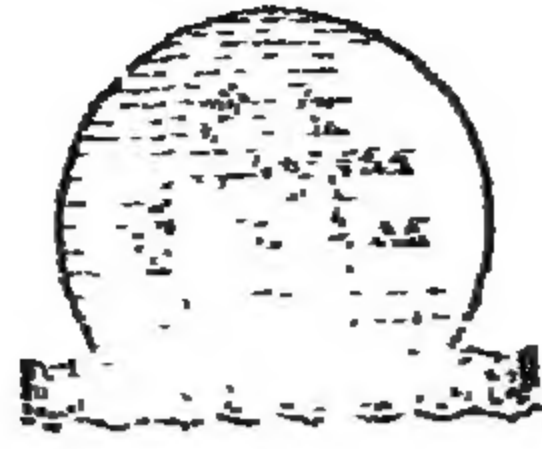
ولقد كشف تحليلنا الأمبيريقي عن الدور الخطير الذي تلعبه القضايا الكلاسيكية التي أثارها أسلافنا الأوائل في التنظيم الصناعي . فبدون مفهوم « الاغتراب » ( ماركس ) كان من المستحيل تحليل علاقة العمال بالمديرين . وبدونه أيضا كان من المستحيل تحليل علاقة العمال بالآلات . ولم يكن من الممكن بعد ذلك تحليل الأهداف التنظيمية دون الاستعانة بمفهوم « استبدال الأهداف » ( ميشيلز ) . وأخيرا كان من الصعب علينا تحليل « الحرية والمبادأة » ( فيبر ) دون الاستعانة بالآراء السياسية الكلاسيكية التي تناولت هاتين القضيتين . لقد زودتنا هذه القضايا ببصيرة مكنتنا من تحليل المشكلات التنظيمية من منظور واسع نسبيا ، وذلك مطاب حيوي اذا ما اردنا نظرية التنظيم تجاوز الحواجز والقيود التي فرضها عليها اللذين وقعوا



في اسر النزعة العضوية الوضعية ، او الذين تبنوا مفاهيم علم النفس الاجتماعي ، تلك المفاهيم التي تعجز - بحكم ضيق نطاقها - عن تقديم تحليل تنظمي ربح عميق .

وهناك بعد ذلك أمل منهجي لا تزال نظرية التنظيم بحاجة الى تحقيقه قبل أن تحقق انطلاقتها فالجهود التصنيفية التي بذلت في مجال التنظيمات لا تزال ضئيلة للغاية . ولا يمكن تأسيس أحكام نظرية صادقة ، الا اذا كانت هذه الأحكام مستندة الى أطر تصنيفية واضحة المعالم . ولقد سبق أن أوضحنا في الفصل الخامس الدور الخطير الذي تؤديه هذه الأطر التصنيفية لنظرية التنظيم ، فبدونها تفقد القضايا النظرية قيمتها ووزنها . ويجب أن تسير هذه الجهود التصنيفية في طريق مواز للجهود النظرية التي يقدمها المنظرون في مجال التنظيم . واذا كان من المستحيل على نظرية التنظيم أن تحقق أهدافها دون الاستعانة بالمنهج المقارن ، فإن هذا المنهج لا يستطيع أن يحقق أهدافه - هو الآخر - دون أن يقف على أرض صلبة آمنة . والمؤكد أن الجهود التصنيفية تستطيع أن تدفع المنهج المقارن خطوات الى الأمام ، لأنها تتضمن وجود أنماط من التنظيمات متميزة ، تسهل على من يشرع في اجراء دراسة مقارنة اختيار التنظيمات التي يود دراستها .

ولا يمكن بعد ذلك كله أن تظل نظرية التنظيم بمنأى عن النظرية السوسيولوجية العامة . فابتعادهما لابد وأن يصيبهما بالعقم والجذب . ولقد أدى إهمال العلاقة بين هاتين النظريتين الى حصر نظرية التنظيم في اطار ضيق . وعلى الرغم من المحاولات العديدة التي بذلها البعض من أجل استقلال نظرية التنظيم وتحديد كيان مستقل لها ، الا أن هذه المحاولات قد حكمت على نفسها - بعد وقت قصير - بالفشل الذريع ؛ ان النظرية السوسيولوجية العامة تستطيع - بحق - أن تزود نظرية التنظيم بأبعاد جديدة تماما ، أبعاد نابعة من اتساع نطاقها واسيعابها لقضايا عديدة ومتباعدة تفد اليها من مختلف مجالات المعرفة السوسيولوجية . ولسوف تحكم نظرية التنظيم على نفسها بالذبول ما لم توثق صلتها بالنظرية السوسيولوجية العامة وتحرص باستمرار على اقامة حوار دائم معها .



# الهيئة العامة للكتاب والمكتبات

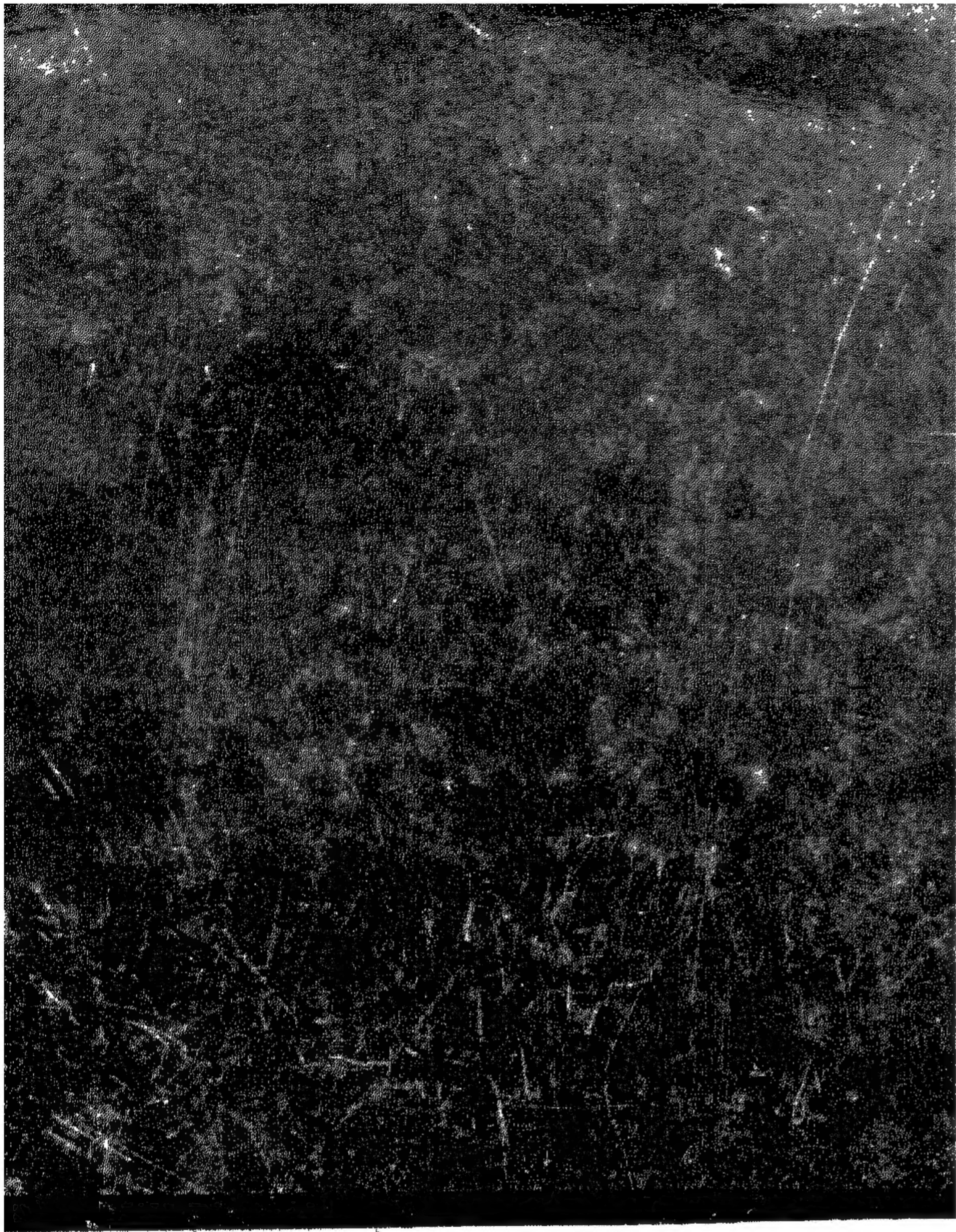
١٩٨٥ / ٧٦٩٩	رقم الإبداع
ISBN ٩٧٧-٠٢-١٥٤٧-٣	الترقيم الدول

٣ / ٨٥ / ٥٤

دار روتابريت للطباعة - القاهرة







3/V.2A.1

11